



ACCROÎTRE LA POSITION DES ENTREPRISES WALLONNES DANS LES CHAÎNES DE VALEUR

Réflexions et recommandations du
Conseil de l'Industrie

Septembre 2020

Préambule

En mai 2016, Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Economie, de l'Industrie, de l'Innovation et du Numérique, a mis en place le Conseil wallon de l'Industrie, composé de vingt industriels wallons et dont le secrétariat était assuré par la Cellule d'analyse économique et stratégique de la SOGEPa.

L'objectif de ce Conseil était de fournir des recommandations d'actions concrètes au Gouvernement pour renforcer sa politique industrielle et la faire évoluer en réponse aux grands enjeux de demain notamment en termes numériques, énergétiques, environnementaux et sociétaux.

Après plusieurs réunions, le Conseil a remis au Ministre Marcourt et au Gouvernement, en juin 2017, un rapport¹ soulignant les conditions de réussite pour garantir un climat favorable à l'industrie et un ensemble de recommandations centrées sur trois axes majeurs de politique industrielle wallonne que sont le capital humain, l'innovation et les chaînes de valeur. Un Comité restreint composé de cinq membres du Conseil de l'Industrie a aussi été constitué avec l'objectif de suivre la mise en œuvre des mesures proposées par les industriels.

En 2018 et 2019, le Comité restreint a été sollicité à plusieurs reprises par le Ministre Jeholet afin d'obtenir son avis sur différents thèmes de politique industrielle.

En mai 2019, le Conseil de l'Industrie a souhaité faire l'état des lieux sur l'avancement des mesures prises en matière de politique industrielle. Les ministres compétents ont alors présenté les différentes actions qu'ils avaient menées. Un rapport a synthétisé les mesures en ligne avec les recommandations et l'avis des membres du Conseil sur leur perception quant à la mise en œuvre de ces mesures sur le terrain et sur les pistes d'amélioration à poursuivre pour l'avenir. Cet état des lieux a été remis au Ministre Jeholet.

Suite à la crise liée au Covid-19, le Comité restreint s'est remobilisé autour de la question des chaînes de valeur qui était l'un des trois axes de recommandations formulées en 2017. La Cellule de la SOGEPa a épaulé les industriels pour la conduite d'entretiens avec différents dirigeants d'entreprises et pour la rédaction de nouvelles recommandations visant à accroître la position des entreprises wallonnes dans les chaînes de valeurs. Celles-ci sont détaillées dans la suite de ce nouveau document.

Pour tout contact, vous pouvez vous adresser à M. Yves Prete pour le Conseil de l'Industrie (yves.prete@hotmail.com) et M. Benoît Bayenet (benoit.bayenet@sogepa.be) pour la Cellule de la SOGEPa.

¹ Disponible en ligne : <https://www.sogepa.be/assets/da6f5e5d-05aa-45ee-b317-28237e145223/rapport-final-du-conseil-de-lindustrie-170630.pdf>.

Introduction

La crise du Covid-19 a rappelé la pertinence des recommandations exprimées par le Conseil de l'Industrie dans son Rapport de juin 2017. En particulier, l'Axe III sur les chaînes de valeur est criant car il proposait de renforcer l'ancrage de l'industrie dans l'écosystème en capitalisant sur :

- L'industrie comme vecteur de développement régional
 - Mieux comprendre les chaînes de valeur des entreprises wallonnes pour stimuler les effets d'entraînement entre secteurs d'activités et entre grandes et petites entreprises
 - Augmenter l'ancrage wallon des chaînes de valeur ;
- L'industrie comme vecteur de développement durable en développant l'industrie circulaire ;
- L'industrie comme vecteur de développement à l'international.

Le Conseil de l'Industrie a relancé les réflexions sur les chaînes de valeur afin de concrétiser ces recommandations et de faire de cette crise une opportunité pour rebondir. En particulier, ces réflexions visent à s'appuyer sur les chaînes de valeur pour soutenir la réindustrialisation de la Wallonie.

Partant de l'idée que la crise pouvait jouer un rôle de révélateur de tensions et d'opportunités dans les chaînes de valeur, les rendant plus saillantes et donc possiblement plus « saisissables » pour des actions concrètes, les dirigeants de quelques entreprises industrielles emblématiques de la région ont accepté de s'interroger ensemble sur l'expérience apportée par la situation et de partager leurs apprentissages. Pour appuyer la réflexion, une représentation schématique d'une conception des chaînes de valeur est présentée dans la perspective du développement d'un écosystème régional. Elle est décrite ci-dessous, de même que les pistes d'actions induites par cette approche.

Au vu de l'efficacité de l'approche par les chaînes de valeur pour générer des pistes d'actions concrètes dans le sens de l'innovation, de la concentration des efforts et des partenariats entre acteurs, le Conseil de l'Industrie recommande d'en faire une des grilles d'analyse principales lors des évaluations des actions de politique économique et industrielle de la région. Cela pourrait se résumer dans les termes suivants *“le projet présenté va-t-il accroître la position des entreprises dans les chaînes de valeur et leur ancrage en Wallonie”*.

Les chaînes de valeur – Un outil à penser une politique industrielle résiliente et régénérative

La notion de chaînes de valeur est dans bien des esprits qui pensent politiques industrielles et politiques économiques pour les entreprises. Pourtant, l'intuition forte de la pertinence de cette approche est actuellement contrée par la difficulté de la saisir et plus encore de la faire comprendre. Cela pourrait-il venir du fait qu'elle se concentre sur ce que l'on ne voit pas – les interactions, les processus, les partenariats – et qu'elle ne se laisse pas enfermer dans les lectures linéaires² ?

Lorsque l'on renonce à définir ce qu'est une chaîne de valeur et que l'on se concentre sur ce que cela *fait* de penser en chaînes de valeur, on s'aperçoit qu'elles sont associées aux territoires/aux frontières, à la création de valeur ajoutée (et ses bénéfices pour les entreprises et les régions), à la multiplicité

² Limiter l'analyse des chaînes de valeurs à des secteurs ou à des branches d'activité. Chercher les « trous » dans les chaînes de valeurs, comme des points blancs sur une ligne droite.

des acteurs, de leurs interactions et des contributions, voire à la volonté de construire une vision plus large d'écosystème. Elle est intrinsèquement liée aux notions d'échanges, d'opportunités et de risques dans les stratégies d'innovation, de production et de commercialisation que ce soit à la taille d'une entreprise ou d'une région.

Une telle conception conduit une vision large des chaînes de valeur, non seulement les questions d'approvisionnement liées à la production de biens et services³, mais aussi les capacités scientifiques et d'innovation, les compétences à mobiliser et l'adéquation avec la demande des usagers et les défis sociétaux. Il apparaît alors rapidement que l'analyse de chaînes de valeur est indépendante de la notion de secteur. Par exemple, cette crise sanitaire a rappelé que le lien entre les problématiques des hôpitaux et la mobilisation urgente des acteurs techniques et économiques (hôpitaux, acteurs de la santé, entreprises technologiques, pôles, fédérations, outils financiers...) demandait également une coordination trans-sectorielle forte. De plus, la capacité de certains acteurs de rebondir est à souligner car ils n'ont pas hésité à adapter leurs compétences à des applications en-dehors de leur *core business* et à réinventer leur *business model*.

Afin d'organiser les réflexions sur les chaînes de valeur ainsi recontextualisées, il nous a semblé pertinent de dégager 3 familles d'enchainements entre les acteurs pour rendre les choses plus lisibles et plus visibles, telles qu'illustrées ci-dessous. Dans sa mise au point, cette représentation avait vocation à contribuer à la réflexion sur 2 axes :

- Trouver de meilleurs moyens pour faire comprendre et pour exploiter l'approche des chaînes de valeur pour soutenir la réindustrialisation de la Wallonie au départ d'exemples concrets issus de la vie des entreprises ;
- Identifier les sujets rencontrant à la fois des critères d'opportunités et d'impacts élevés (forte demande par les entreprises locales, haute valeur ajoutée, compétences disponibles et avantages concurrentiels) afin d'y stimuler des investisseurs potentiels (entreprises, financiers ou autres, qu'ils soient publics ou privés).

³ Notons que les différentes mesures d'impact de la crise sanitaire économique (voir par exemple les résultats des enquêtes de l'ERMG) ont souligné que les problèmes et l'incertitude liés à la demande (en aval) ont été bien plus prépondérants, tant lors du confinement que lors de la reprise, que les difficultés d'approvisionnement (en amont).

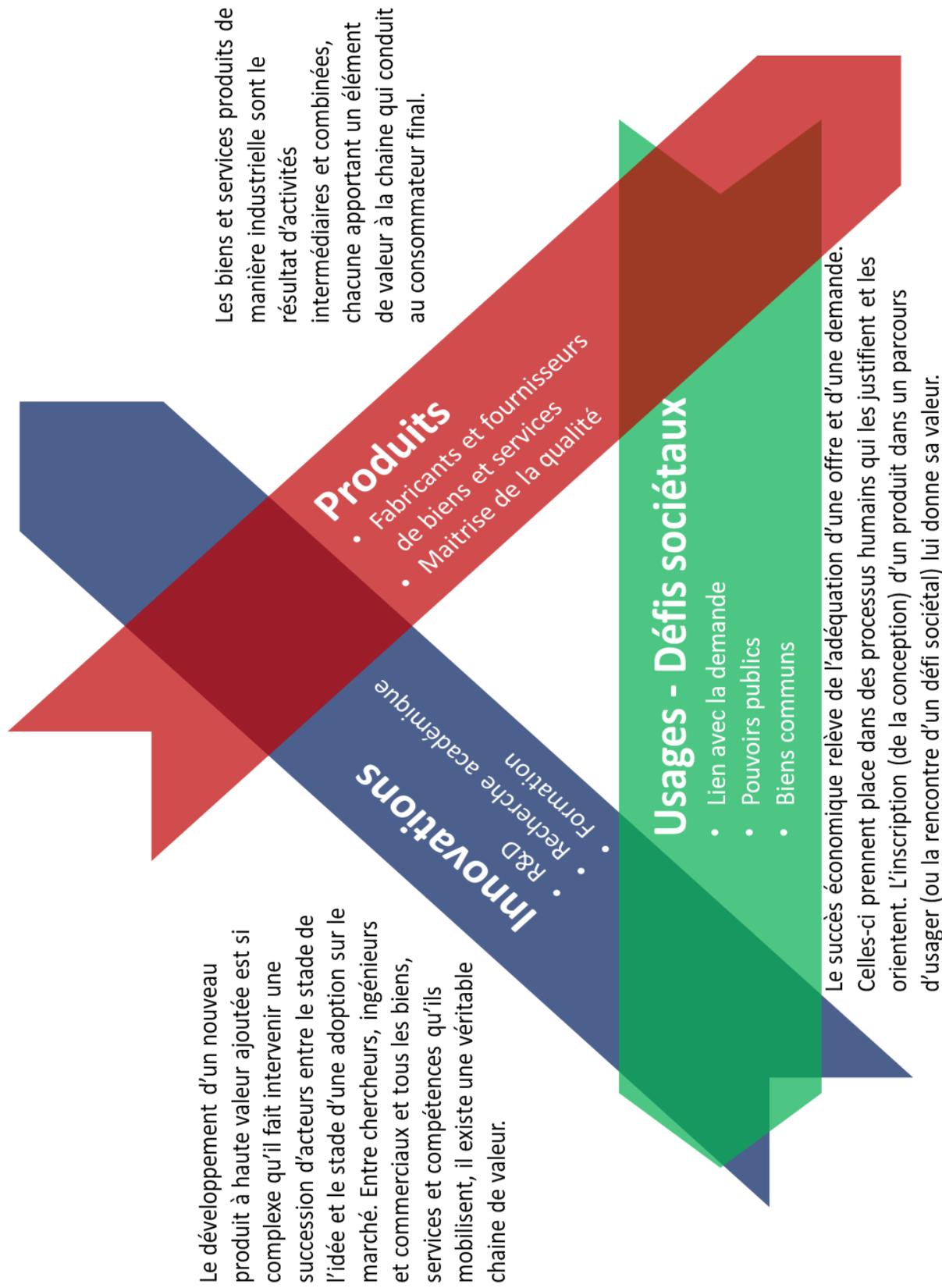


Schéma : Les chaînes de valeur - tissage de trois processus reliant les acteurs qui contribuent à la valeur des produits

En présentant ce schéma à quelques chefs d'entreprise, il est apparu qu'il provoquait un enrichissement et une organisation utile de la réflexion. Parmi les effets induits, la visualisation des espaces de jonction entre les flèches, des espaces associés à la fois aux plus grands gisements de valeur et aux plus grands défis. L'un et l'autre justifiant de mettre en place davantage de dynamiques partenariales. Les échanges ont également mis en évidence que le potentiel de synergies wallonnes s'observe non seulement sur les produits, mais aussi sur les marchés qui pourraient être attaqués de manière commune à plusieurs entreprises wallonnes.

Ce schéma illustre en outre le rôle multiple des pouvoirs publics dans le développement du capital humain (la formation et l'innovation), les règles de normalisation des produits et de leur mise sur les marchés, le soutien public aux investissements et la demande publique.

Présentons ci-dessous trois exemples, trois brefs focus, de cette approche en chaînes de valeur.

Focus 1 : Les chaînes de valeur d'un secteur émergent : le cas des MedTech

Les MedTech – pour faire simple, les nouveaux dispositifs médicaux – forment un domaine émergent et prometteur pour la Wallonie, tant du point de vue d'entreprises wallonnes que des organismes qui les accompagnent dans leur développement. Cependant, là où le sens commun suggère que la Wallonie aurait des facilités vu la proximité avec le monde pharmaceutique, les défis restent substantiels dans tous les aspects qui concernent ces produits et ils justifient des actions spécifiques pour assurer une réelle création de valeur ajoutée. En voici quelques exemples :

- *Les dispositifs médicaux doivent être adaptés au milieu dans lequel ils opèrent : des fortes contraintes physiques et chimiques d'une part et l'innocuité pour le corps d'autre part. Le développement de ces équipements demande des expertises dans de nombreux domaines, tant sur le plan du produit que sur celui de son processus de fabrication. On parle, par exemple, de laboratoires aux équipements, aux procédures ou aux certifications spécifiques. On parle surtout de croiser les expertises de l'ingénieur et du médecin. Chacun de ces éléments contribuant à la future industrialisation, vente et satisfaction du produit.*
- *La production, la distribution et la mise sur le marché de ces produits exigent le respect de normes, des certifications, des demandes d'autorisations qui sont autant de compétences à mobiliser dans des services connexes à l'activité productive. Lorsque l'un de ces éléments manque ou prend du retard, c'est la place sur le marché qui peut être compromise. De récents changements réglementaires, conjugués à la surcharge des « notified bodies », forment un goulot d'étranglement dangereux pour plusieurs projets.*
- *Les acheteurs, les utilisateurs, les investisseurs ou ceux qui les conseillent jouent un rôle clé dans la valeur des produits. Le milieu médical est à la fois frileux face au risque de tester des produits sur lesquels il n'y a pas déjà d'expérience probante et à la fois contraint d'acheter en volume pour réduire ses coûts. Sans compter la dimension clé des facteurs de remboursement des soins qui peut différer entre pays. Il en résulte une difficulté pour faire adopter certaines innovations. Les MedTech ont fortement innové en inscrivant leurs produits dans des parcours de soin. Se faisant, ils devenaient attractifs pour des investissements par les mutuelles et les assurances qui pouvaient gagner deux fois : retour sur investissement en capital auprès de l'entreprise productrice et réduction des coûts de traitement. Il peut en être de même pour un pays ou une région intéressé par la santé de sa population.*

Focus 2 : La chaîne de valeur de la construction : accroître son rôle de diffuseur d'innovation trans-sectorielle pour répondre au défi d'un nouvel habitat durable ... tout en maintenant son ancrage territorial fort

Utiliser les chaînes de valeur comme grille d'analyse économique de la construction permet de souligner des faits structurels marquants⁴ ainsi que des pistes de développement qui dépassent largement les frontières sectorielles :

- La construction permet de répondre aux défis de l'aménagement du territoire tout en étant une activité économique fortement ancrée dans le territoire, de par ses liens importants avec le tissu productif wallon (une grande majorité de ses achats de biens et services intermédiaires sont locaux) ;
- La construction se doit de renforcer ses liens intersectoriels, notamment pour exploiter au mieux son potentiel de diffusion de l'innovation en mettant en œuvre les développements technologiques développés dans les domaines des matériaux, de l'ICT ou de l'efficacité énergétique, tout en assurant le lien avec la demande locale d'habitats renouvelés. D'une part, accroître la position des entreprises de la construction dans les chaînes de valeur apporte donc des réponses concrètes aux défis sociétaux climatiques, énergétiques et de l'habitat. D'autre part, alors que la focale habituelle se place sur la construction, les chaînes de valeur l'élargissent opportunément à de nombreux secteurs : la fabrication des (bio)matériaux, la configuration et la gestion du bâti, le digital, la production et la gestion de l'énergie.... La capacité à situer son activité et celles des autres sur les chaînes de la valeur est de nature à permettre d'identifier les interactions potentielles, concurrentes ou coopératives, de même que des opportunités d'affaire ou d'innovation. Cela pourrait être soutenu et accompagné par des plateformes ad hoc. Cette vision globale, en chaîne de valeur, appelle en outre à estimer l'efficacité sur le cycle de vie complet des activités constructives ;
- La logique d'écosystème que nous avons associée à celle de chaînes de valeur intègre également celle de la formation, de l'emploi et de l'inclusion sociale sur le marché du travail. Les métiers de la construction sont consommateurs d'une importante main d'œuvre pour des tâches manuelles. Un métier qu'on apprend par les mains et en regardant peut aussi conduire à l'acquisition de compétences dans le travail voire la conduite d'équipes, et derrière, pourquoi pas, au désir d'apprendre des tâches plus qualifiées et d'en faire un nouveau projet d'entreprise. Penser en chaîne de valeur encourage la dynamique entrepreneuriale.

⁴ Voir l'étude réalisée en collaboration avec le SPW-EER dans le Chapitre 6 du Rapport sur l'économie wallonne 2017 (https://www.sogepa.be/fr/news/123_rapport-sur-leconomie-wallonne-edition-2017).

Focus 3 : La chaîne de valeur agroalimentaire au cœur d'une alimentation saine et durable

L'alimentation constitue un enjeu économique certain puisque chaque personne de la planète entre dans cette chaîne de valeur ne serait-ce qu'en tant que consommateur final. Sous l'angle des chaînes de valeur, au-delà des aspects économiques classiques, la production alimentaire est régie par deux paramètres qui nous intéressent au premier chef :

- *Tout comme le monde pharmaceutique et celui des dispositifs médicaux, le respect sanitaire des produits est encadré par un large ensemble de normes édictées par diverses autorités nationales et supranationales ;*
- *La production alimentaire est étroitement liée à l'environnement naturel (le sol, l'eau, l'air) ainsi qu'au cycle de vie de la faune et de la flore dont il faut tenir compte pour assurer la soutenabilité et la durabilité de la production. D'autres paramètres tels que le climat et d'éventuelles catastrophes naturelles influencent fortement cette production.*

Il s'agit du reste d'une chaîne de valeur qui fait intervenir des acteurs à la fois très nombreux et très hétérogènes, autant de maillons de la chaîne, du champ en amont à l'assiette en aval. Chacun cherche à maximiser la valeur qu'il peut en dégager par rapport au maillon suivant, avec désormais la contrainte de plus en plus pressante de préserver l'environnement et un ensemble de ressources limitées qui permettent le renouvellement de la production, le tout en répondant aux nouvelles habitudes de consommation. Tous se trouvent intimement imbriqués : prenons par exemple la consommation de viande qui est directement liée à la production agricole pour nourrir le bétail mais aussi aux abattoirs, à la transformation et à la distribution, tout cela sous la contrainte de faire un usage limité de l'eau potable et d'offrir une alimentation saine à la population dont une partie croissante est intéressée par des produits locaux ou par les protéines alternatives.

Parmi tous ces acteurs qui ont un lien direct ou indirect avec l'alimentaire figurent les semenciers, les agriculteurs, les entreprises de transformation et de fabrication, les fabricants de matériel ou machines/équipements pour la production industrielle, les solutions de conditionnement, stockage, transport et tous les canaux de distribution. La proximité avec le secteur de la chimie est aussi immédiate surtout quand il s'agit d'enzymes, arômes ou fongicides/herbicides, produits phytosanitaires. Figure également le recyclage de déchets organiques qui est en lien avec l'économie circulaire et présente un potentiel de développement énergétique. Une frontière ténue existe aussi entre l'alimentaire et le domaine de la santé quand il s'agit de compléments alimentaires à usage médical et plus largement des bénéfices d'une alimentation saine sur la santé. Ajoutons à cela l'enjeu croissant de chaînes de valeur potentiellement plus courtes et ancrées localement.

L'approche par les chaînes de valeur proposée suggère de positionner les acteurs dans le paysage et se faisant de leur permettre d'identifier les ressources (matières, équipements, services, compétences, ...) disponibles dans leur environnement proche pour répondre au triple cahier des charges économique, social et environnemental. Ils pourront ainsi affiner, en meilleure connaissance de cause, leurs stratégies d'achat, de vente, de partenariat, de différenciation, en un mot, de développement, voire de croissance. Cette approche permet en outre aux outils économiques et aux pouvoirs publics d'identifier les éventuels trous – absence de partenaires potentiels – qui freinent cette progression, par exemple des aides à la digitalisation, de la diffusion des normes et des mises en conformité, des meilleurs usages des actions régionales.

Peut-être pourrait-on dire aujourd'hui que lorsque l'on réfléchit à un écosystème⁵, la chaîne de valeur est l'assemblage des interactions qui relient les acteurs (et leurs contributions) quand on regarde sous l'angle du produit. Dans ce sens, plus ces interactions sont partenariales⁶, plus la chaîne de valeur est forte. De même, un « trou » dans une chaîne de valeur serait l'expression d'un manque à combler, d'une place à prendre, d'une demande par des acteurs (entreprises, régions) aspirant à une dynamique de partenariat en vue de renforcer la chaîne de valeur et la valeur de la chaîne dont ils font partie.

Cette lecture par les chaînes de valeur fonctionne au niveau de l'entreprise, au niveau de la région et comme guide pour faire les allers-retours entre les deux. Comme on peut déplacer la focale d'une caméra entre un objectif grand angle et un téléobjectif, on peut évaluer la contribution potentielle d'un projet à l'accroissement dans les chaînes de valeur pour les entreprises et pour la région. Cela rend possible de construire des critères de sélection des projets auxquels la région voudrait apporter un appui plus prononcé.

Priorités et recommandations du Conseil de l'Industrie

Les membres du Comité restreint du Conseil de l'Industrie se sont personnellement impliqués dans la tenue d'une demi-douzaine d'entretiens avec les CEO (ou C-level managers) d'entreprises industrielles emblématiques de la région (IBA, SAFRAN AERO BOOSTERS, SOLVAY et SONACA) sur le thème des chaînes de valeur sous l'angle des inputs critiques (matières, biens, services, flux, innovations, compétences, ...), des clients critiques et de la gouvernance dans le contexte de la crise du Covid-19.

Focus 4 : Les chaînes de valeur durant la crise du Covid-19

L'échange avec les responsables de grands groupes industriels wallons sur les effets du Covid-19 sur les chaînes de valeur ainsi redéfinies éclaire des problématiques inattendues dans la lecture classique des chaînes de valeur :

- *Les difficultés sont parfois plus prononcées en aval, avec une réduction drastique du côté des acheteurs (choc de la demande), qu'en amont du côté des fournisseurs (choc d'offre), d'où l'importance pour les entreprises d'être agiles sur leur business model pour garantir leur résilience ;*
- *La distance a souvent eu moins d'impact que craint au début de la crise sanitaire (moins de difficultés avec des fournisseurs chinois qu'avec des fournisseurs européens) ;*
- *La relocalisation n'est pas nécessairement un remède⁷ quand on considère les gains de la spécialisation, l'accès à des « bassins de compétences » ou la diversification des lieux de sourcing que permettent la fragmentation des chaînes de valeur. Néanmoins, cette question de la fragmentation souligne le défi d'un positionnement dynamique sur les tâches stratégiques de chaque entreprise ;*

⁵ Le terme est à la mode pour attirer l'attention sur l'importance de construire une vision large de ce qui peut contribuer au succès d'un développement économique (entreprises, centres de recherche, investisseurs, acteurs de la formation, pouvoirs publics...)

⁶ La notion de partenariat est à entendre au sens très large. Il peut s'agir d'entreprises qui mettent en commun leurs compétences technologiques pour développer un produit innovant, mais aussi d'un client et d'un fournisseur qui s'échangent des informations sur des volumes de commande ou de stock de manière anticipative afin de développer une gestion des risques partagée.

⁷ Voir par exemple <https://legrandcontinent.eu/fr/2020/07/03/isabelle-mejean/> .

- *La fragilité réside plus dans la concentration du pouvoir économique entre les mains de trop peu d'entreprises qui ne favorisent pas forcément la concurrence, plus que dans la mondialisation des chaînes de valeur ;*
- *Des partenariats étroits (co-conception, production ad hoc...) sont sources de plus haute valeur ajoutée, mais aussi d'une nécessité de visibilité sur la santé de ces partenaires ;*
- *Les activités positionnées à la jonction entre les chaînes Innovation – Production – Usage sont génératrices de plus grande valeur ajoutée, d'une part parce qu'elles se trouvent en « fin de chaînes », lieu commun de l'extraction de la plus grande valeur, mais aussi par ce qu'elles sont productrices de connaissances elles-mêmes valorisables. On y trouve par exemple la maintenance intelligente ou la télé maintenance qui sont des gisements de l'industrie 4.0 et de compétences transdisciplinaires.*

A l'issue de cette première consultation auprès d'industriels de référence en Wallonie, le Conseil de l'Industrie souhaite présenter un ensemble de priorités et de recommandations⁸ visant à mieux exploiter le potentiel des chaînes de valeur pour soutenir le développement d'une industrie wallonne résiliente et régénérative.

La question des « trous » dans la chaîne de valeur

La démarche portée par le Conseil de l'Industrie a d'abord impliqué des dirigeants de grandes entreprises internationales, elles ont pour habitude de travailler avec des fournisseurs situés aux quatre coins du monde. Chacune d'elles agit sur les marchés mondiaux et dispose d'équipes très performantes dans les achats, les ventes, la maîtrise de la logistique à cette échelle. Les questions de matières, clients, fournisseurs, sous-traitants... débordent immédiatement des frontières de la région. Au vu de la taille relative de la Wallonie et des entreprises internationales interrogées, il n'est donc pas simple d'aboutir à des exemples concrets de « trous » qui mériteraient d'être comblés dans les chaînes de valeur wallonnes.⁹

De ce fait, même s'il a pu être bénéfique pour certaines de bénéficier de partenaires locaux de petite taille pour assurer leur fonctionnement pendant la crise, il s'agit surtout d'entreprises qui travaillent à l'international, dans une certaine indépendance par rapport à la région et son tissu de fournisseurs, pour la simple raison que les donneurs d'ordre sont souvent eux-mêmes étrangers et ont leurs propres contacts. Elles identifient également ce modèle décentralisé comme une manière de gérer le risque grâce aux différentes implantations locales et à l'interconnexion entre les équipes à travers le monde. Au-delà des aspects géographiques, une autre stratégie importante de ces grandes entreprises est de diversifier leurs sources d'approvisionnement afin de gérer mieux les risques et de limiter les points de dépendance critique.

⁸ A ce stade de la démarche, les priorités et recommandations formulées sont marquées par le caractère international et la taille des entreprises rencontrées.

⁹ Une réflexion sur les chaînes de valeur sous l'angle des politiques d'achats, inspirée de l'étude PWC-CNA en France (<https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2020/07/fr-france-pwc-cna-relocalisation-des-achats.pdf>) , serait techniquement possible sur la partie macro-économique chiffrée. Cependant, son intérêt suppose, à notre avis, la rencontre de deux prérequis : la capacité de mobiliser un panel de grands donneurs d'ordre pour « challenger » les résultats et les « mettre en perspective » et le dépassement du périmètre régional, en couvrant a minima le niveau national et plus idéalement le périmètre des régions limitrophes.

En cela, ces entreprises emblématiques ne sont probablement pas tout à fait représentatives des PME qui constituent la majorité du tissu wallon¹⁰.

Il serait utile et apprenant, tant sur le fond que sur la forme, de poursuivre ces réflexions sur les chaînes de valeur avec des PME industrielles wallonnes. Celles-ci ne disposant généralement pas des ressources pour des activités commerciales internationales d'aussi grandes envergures, mettront vraisemblablement en avant des « trous » qu'elles aimeraient voir combler à des niveaux plus locaux. Nous partons pour cela de l'hypothèse que des acteurs plus locaux sont plus susceptibles de mettre en avant la recherche de partenaires géographiquement plus proches, en particulier pour ce qui relève de l'identification des maillons de la chaîne de valeur où la Wallonie est absente et des opportunités de partenariats qui mériteraient d'être développées, tant en termes d'innovation, de partage de compétences, que de nouveaux *business models* et de diversification des marchés cibles.

Par ailleurs, comme évoqué dans certains entretiens, ces petits acteurs peuvent être décisifs dans l'activité des grands donneurs d'ordre et leur gestion du risque de leur chaîne de valeur, du fait de leur caractère local et de l'agilité que leur petite taille leur permet.

Le défi reste de faire travailler ensemble les entreprises et plus largement les différents acteurs de l'écosystème étant donné que les dynamiques de partenariat sont capitales dans la création/capture de valeur¹¹. Au vu de la taille réduite de la Wallonie et de ses entreprises, il est nécessaire de collaborer à la fois au niveau local, pour atteindre plus rapidement une masse critique, en particulier pour l'innovation en incluant également les universités et les centres de recherches, et aux niveaux inter-régional et international pour accroître les effets d'échelles sur les marchés.

Pour des résultats à court terme :

- ⇒ Élargir et affermir le travail engagé avec le Conseil de l'Industrie, en particulier soutenir les initiatives permettant aux entreprises de mieux se connaître (pôles de compétitivité, clusters, plateformes technologiques...);
- ⇒ Développer la visibilité du positionnement de l'écosystème wallon dans les chaînes de valeur internationales, en encourageant/accompagnant les entreprises à travailler leur offre de manière conjointe, à échanger des réseaux commerciaux, à faire du co-marketing, à viser ensemble des clients potentiels. Les entreprises peuvent être aidées dans l'identification de leurs complémentarités par une invitation à se positionner sur les chaînes de valeur ;
- ⇒ Assurer les interactions et influences réciproques avec les autres initiatives liées aux politiques économiques et industrielles.

Pour des résultats à moyen terme :

- ⇒ Promouvoir les chaînes de valeur et les dynamiques partenariales ;
- ⇒ Déclarer et soutenir des sujets et des ambitions fortes de la Région, (a) objets de choix selon la capacité d'un domaine à stimuler les chaînes de valeur et (b) comme des appels aux entreprises à y répondre en augmentant leur position dans les chaînes de valeur ;
- ⇒ Mettre en place une grille de sélection des projets d'entreprises en référence à l'accroissement de leur position sur les chaînes de valeur.

¹⁰ Les dynamiques d'innovation par contre semblent assoir l'attrait pour des partenariats locaux (pour autant que les conditions mises en place par les gouvernements restent suffisamment favorables et compétitives).

¹¹ Un club de PME en France exprime dans Les Echos du 15 septembre 2020 le besoin d'architecturer des écosystèmes régionaux autour de dirigeants de PME : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-made-in-france-les-conditions-de-la-reussite-1242400>.

Le caractère primordial de l'innovation

Les entretiens avec les industriels, posés dans le contexte de la crise du Covid-19, confirment et appuient le caractère primordial de l'innovation et du soutien des régions et des états à l'innovation. L'innovation est mise en avant comme la source des produits de l'industrie de demain, durable autant pour l'environnement que pour la société et de la solidité financière des entreprises.

Il est évidemment rationnel que les départements de recherche et développement aient été les premiers mis à l'arrêt par les entreprises. Il faudrait qu'ils ne soient pas les derniers à redémarrer, au risque de perdre les ferments de la longévité, et pour cela les aides publiques pourraient jouer un rôle clé. Le soutien public à l'innovation concerne tant le versant des facilités financières (subsidés ou fiscalité) que le versant des compétences (développer, attirer, retenir, croiser les talents). A cet égard, les attentes sont d'autant plus élevées que les pays limitrophes dont la France et l'Allemagne annoncent des dispositifs très attractifs, avec des montants en milliards d'euros pour soutenir leurs industries clés. Nos voisins espéreront assurément le retour sur leurs investissements, au moins en termes d'emplois locaux. Vis-à-vis de nos entreprises filiales de groupes étrangers, ces risques s'ajouteront probablement aux pressions des actionnaires parfois plus attentifs aux dividendes et possiblement moins, dans le court terme en tout cas, au maintien des activités de R&D dans notre région.

Les moyens financiers de la Wallonie étant relativement modestes, les dirigeants rencontrés recommandent de chercher les synergies entre les plans qui alignent la région et l'Europe afin, notamment, que le financement régional puisse servir de levier aux acteurs wallons pour prétendre à des financements européens. Il s'agit d'une part de s'inscrire dans les grands plans européens (Greenddeal, Stratégie de Spécialisation Intelligence - S3, Next Generation EU...), mais aussi de prendre place dans de grands projets industriels (avions plus verts, Europe de la défense, indépendance énergétique, ...). Bien sûr, il faudra accepter des choix difficiles pour concentrer les ressources sur un nombre réduit de domaines prioritaires/critiques/stratégiques à soutenir. Il faudra aussi développer de meilleurs appuis dans les matières dépendantes des prérogatives nationales/fédérales et une large part d'achats publics telles que la santé et la défense, par exemple.

En lien avec l'innovation et sur le versant des compétences cette fois, la plupart des entreprises interrogées ont également fait état de projets communs et d'une volonté de partager des centres de recherche afin de créer des synergies et une masse critique. Les dynamiques partenariales avec d'autres entreprises, comme avec les universités et les CRA, semblent être un très gros atout à renforcer, d'autant plus que le paysage wallon reste bien souvent trop fragmenté.

En temps de crise sur les ressources disponibles pour la R&D (devoir mettre les ingénieurs au chômage temporaire et tout mettre en œuvre pour garder leur attachement à l'entreprise), la mutualisation de ressources et/ou leur mobilisation sur des projets externes à l'entreprise mais avec un fort retour sur la fierté et les valeurs de l'entreprise a été une piste intéressante. Il n'est malheureusement pas clair qu'elles pourront se déployer complètement : confrontées à des réglementations (certification pour les équipements médicaux) ou aux lois (mise à disposition de personnel), à l'organisation du paysage de l'innovation et ses inerties (nouveaux modèles de centres de recherche partagés), à des positions défensives sur les intérêts propres, difficiles à dépasser sans perspectives d'avenir claires (persistance de clés de répartition sous-régionales, freins à une plateforme de soutien à une mobilité temporaire des ingénieurs), ...

Plus fondamentalement, certains ressentent la difficulté à construire des plans d'actions trans-sectoriels – globaux, exhaustifs, intelligents et bien positionnés – tels qu'on peut en voir chez certains de nos voisins (par exemple le plan français pour son aéronautique). Des plans qui permettent aux entreprises de conforter leurs politiques d'investissement (innovation, production, transition) et de se lancer dans des projets de partenariats de long-terme.

Pour des résultats à court terme :

- ⇒ Être attentifs à la meilleure concentration des moyens disponibles et à leur alignement avec les programmes européens pour maximiser les effets leviers (un financement wallon comme tremplin pour un projet d'ambition européenne dans les balises Green Deal, S3...);
- ⇒ Assurer et diffuser une veille des changements de politiques d'aides à l'innovation dans les pays limitrophes, en particulier quand elles risquent de mettre à mal les avantages comparatifs belges/wallons sur l'innovation ;
- ⇒ Mettre à jour et renforcer l'argumentaire sur les atouts pour les activités de R&D en Wallonie, que ce soit pour attirer de nouveaux acteurs ou pour assurer l'implication des groupes internationaux déjà présents ;
- ⇒ Élargir la logique partenariale au sein des pôles de compétitivité historiquement concentrée sur l'innovation à l'ensemble de la chaîne de valeur (production et usage).

Pour des résultats à moyen terme :

- ⇒ Développer de nouveaux (business-) modèles de la RID partenariale mixant les ressources publiques et privées, les compétences et les expériences, appliqués aux préoccupations actuelles et d'avenir ;
- ⇒ Conjuguer (a) l'identification, avec les entreprises, de nœuds technologiques partagés entre plusieurs secteurs et (b) l'orientation des fonds FEDER vers ces domaines, pour soutenir la convergence des activités et des ressources des organismes de recherche publics ou semi-publics. L'atteinte d'une taille critique pour une visibilité européenne évidente dans des domaines choisis est nécessaire à l'attractivité de la Wallonie ;
- ⇒ Une réorganisation de l'écosystème des aides à l'innovation (financement et accompagnement) sur base d'une vision large et ambitieuse, pour ne pas dire systémique et audacieuse, semble nécessaire. A cet égard, les pôles de compétitivité sont un bon modèle de départ, qui doit cependant être adapté. Les industriels sont prêts à contribuer à son élaboration.

Pour des résultats à long terme :

- ⇒ Développer des sujets d'importance stratégique, callés sur une vision économique globale et intégrée.

Un déplacement de l'optimisation des coûts vers l'optimisation du risque

Outre la place centrale de l'innovation, la crise sanitaire a révélé que la chaîne d'approvisionnement a globalement été solide, pour les entreprises multinationales en tous cas. D'ailleurs, il est ressorti des interviews, et ce de manière unanime, que les difficultés sont plus de l'ordre de la demande que de l'offre, comme l'ont souligné également les enquêtes de l'ERMG auprès des entreprises.

La crise a aussi mis en évidence l'importance de réduire au maximum le risque d'approvisionnement (plus que les coûts) auprès des différents fournisseurs. Le shift du « cost optimisation » vers le « risk optimisation » souligne que le risque doit être considéré de manière plus globale (marchés, technologies mais aussi réglementaire, géopolitique, social, ...) ¹².

Cela est d'autant plus le cas lorsque ces fournisseurs ne sont pas wallons. Au niveau des fournisseurs étrangers, le risque ne s'est pas révélé plus grand pour les fournisseurs éloignés (Asie) que pour les fournisseurs plus proches (France, Italie). Les questions de frontières et de logistiques se sont généralement résorbées plus vite que l'épuisement des stocks. Le facteur distance est donc moins prégnant dans l'absolu. Par contre, la résilience de certains fournisseurs et sous-traitants locaux a pu se révéler cruciale pour permettre le maintien de l'activité dans les trois familles d'enchaînement : l'importance de préserver les partenaires d'un co-développement de produit, l'ajustement des volumes d'achat, de ventes et de stocks, la modulation ou la réorientation pour répondre aux impératifs sanitaires.

Dans la même logique des chaînes de valeur, une pression extrême sur les prix peut être considérée comme un facteur d'affaiblissement de la chaîne en ceci qu'elle peut mettre un maillon en grande difficulté, voire en situation de rupture.

L'attention portée à la Chine pour l'origine du virus et pour l'approvisionnement de nombreuses matières et pièces est venue renforcer celle soulevée par les tensions entre les USA et la Chine. Au-delà de la crise, ces tensions ont et vont avoir des répercussions nombreuses parfois sévères (blocages normatifs, IP, sécurité, ...) sur les chaînes de valeur innovation, production et usages. Ceux-ci ne sont que des exemples du besoin plus large d'intelligence économique et territoriale.

Sur un plan moins souvent évoqué en temps normal, la crise a fait apparaître le besoin d'agilité et de créativité au niveau de la gestion des ressources humaines ainsi que le besoin d'échanges de bonnes pratiques entre industriels. Au-delà de la question de chaînes de valeur, un des principaux facteurs de résilience identifiés est la qualité du management des entreprises tant vers l'interne, pour impliquer les travailleurs, que vers l'externe, pour négocier les adaptations de contrats avec les clients et les fournisseurs.

Pour des résultats à court terme :

- ⇒ Diffuser la culture et les outils numériques afin de collecter et suivre les données nécessaires à la gestion des stocks critiques, de la qualité, des flux, ... ;
- ⇒ Diffuser la culture et les outils d'une analyse plus globale des risques et des opportunités.

Pour des résultats à moyen terme :

- ⇒ Mettre en avant la solidité de l'écosystème wallon comme facteur d'attraction pour les partenaires/investisseurs étrangers ;
- ⇒ Promouvoir la créativité et l'ouverture dans l'entreprise et autour de l'entreprise pour capter les signaux de l'environnement, les opportunités et les risques qu'ils recèlent, et les transformer en avantages (bien au-delà de l'innovation produit) ;

¹² A ce sujet, voir aussi la publication [Risk, resilience, and rebalancing in global value chains](#) de McKinsey du 6 août 2020. Cette étude souligne qu'au-delà de la question de potentielles relocalisations, la crise a rappelé l'importance stratégique pour les entreprises de la gestion des risques, de la résilience et des équilibres dans les chaînes de valeurs mondiales.

- ⇒ Développer un outil de veille géostratégique et géoéconomique à disposition des entreprises dont la taille ne permet pas de se doter de tels services en interne ;
- ⇒ Renforcer la communication (et les précautions) par rapport aux effets collatéraux des tensions économiques internationales auprès de toutes les entreprises actives directement ou indirectement sur les territoires concernés.

Les enjeux politiques au niveau supra wallon (Belgique, Europe)

Les enjeux politiques (internes à la Belgique) et diplomatiques (externes à la Belgique) semblent se révéler plus cruciaux que jamais dans les perspectives de relance et de réorientation business : stratégie européenne (vs reste du monde), lock down des frontières, réglementation, répercussion des aides d'états massives dans certains secteurs, accords de coopération, choix des domaines stratégiques, ...

La mobilisation économique et politique de voisins de grande taille tels que les Français¹³ et les Allemands et les effets collatéraux des tensions entre les Etats-Unis et la Chine ont révélé le besoin de trouver des appuis politiques pour défendre les intérêts de la Wallonie. Ces appuis sont manifestement à trouver dans une forte concertation au niveau de la Belgique fédérale afin de pouvoir peser davantage au niveau européen. Les développements dans les questions de l'aéronautique, la défense, l'énergie, les infrastructures informatiques et logiciels de base ... ne trouvent leur place qu'à ce niveau de marché et d'investissement public, les entreprises y sont souvent représentées par le fédéral.

La coordination entre les entités fédérales et fédérées est également cruciale pour de nombreuses chaînes de valeur telles que la santé (soins et alimentation), les services digitaux ou la mobilité.

Dans le même temps, conscients des limites actuelles, les industriels appellent à des interventions du Gouvernement wallon. Elles seront notamment financières et contributives à l'attractivité de la région, elles peuvent être également diplomatiques dans le sens de partenariats de région à région pour connecter des chaînes de valeur complémentaires, voire pour organiser ses complémentarités dans des logiques de spécialisation et de coopération. A titre d'exemple, la relocalisation au niveau régional de la production de tous les produits liés à la gestion sanitaire de la crise ne semble pas réaliste, elle pourrait même se révéler contre-productive, contribuant à développer des mesures défensives dans d'autres régions qui feraient perdre des marchés à des entreprises wallonnes. Des mesures stratégiques réparties à l'échelle européenne auraient bien du sens par contre. Ils plaident également pour que les acteurs publics préfèrent les actions de portées régionales qui, tout en reconnaissant les spécificités des différents bassins, sortent du saupoudrage et des logiques sous-régionales.

En outre, il faut prendre pied de manière plus affirmée dans les cénacles qui imaginent et organisent les gros projets européens pour connaître le plus tôt possible les orientations. Une opportunité qui concerne toutes les entreprises européennes en termes de compétitivité par rapport au reste du monde est l'aspect environnemental. En effet, des pays tels que la Chine et les Etats-Unis disposent d'outils puissants pour se protéger de la concurrence internationale (par exemple, les entreprises nationales sont favorisées dans l'attribution des marchés publics et l'administration défend de manière ferme toute entrave à la souveraineté du pays) ce qui n'est pas le cas de l'Europe. L'établissement de

¹³ Le plan de soutien de l'Etat français au secteur aéronautique pour un montant de 15 milliards d'euro est un exemple d'action massive qui touche toutes les dimensions des chaînes de valeur telles que décrites ici. Les bénéfices attendus visent la France plus que les synergies avec d'autres régions d'Europe. Les entreprises wallonnes du secteur s'attendent à en pâtir.

critères environnementaux aux frontières européennes pourrait offrir une protection à condition que les autorités communautaires le notifient de manière claire aux entreprises et s’y tiennent.

On aura noté que, par leur maîtrise des réseaux et contraintes d’approvisionnement au niveau mondial, ces grandes entreprises sont des centres névralgiques qui connectent la Wallonie aux autres continents et qu’elles se sont mobilisées bien au-delà de leur *core business* démontrant leur responsabilité sociétale.

Pour des résultats à court terme :

- ⇒ Promouvoir les initiatives qui mettent en avant la Wallonie plus que les sous-régions ;
- ⇒ Mieux diffuser les stratégies imaginées et mises en œuvre par l’Europe pour soutenir les entreprises dans les dynamiques internationales ;
- ⇒ En particulier, (a) développer la veille et la diffusion de l’information sur les règles/normes, (b) influencer les règles, éventuellement grâce à des partenariats avec des gros acteurs internationaux¹⁴ et (c) traduire les opportunités / menaces posées par les normes dans des adaptations des chaînes de valeur ;
- ⇒ Accroître les interactions entre les pouvoirs publics et les entreprises pour affermir la position des industries wallonnes dans les projets et les politiques publiques.

Pour des résultats à moyen terme :

- ⇒ Mieux placer la Wallonie dans les matières fédérales, y compris dans la diplomatie (souvent dominées par la Flandre, en apparence au moins) travailler à une plus grande intégration/coordination interfédérale belge pour pouvoir peser au niveau européen ;
- ⇒ Renforcer une diplomatie de la Wallonie-Région d’Europe, en interaction régulière avec les entreprises wallonnes ;
- ⇒ Prendre pied plus fort dans les cénacles qui imaginent et organisent les gros projets européens et développer une action de lobby pour connaître plus tôt les orientations, voire les influencer (ex : Green Deal, dans ses versants innovations comme dans ses versants protectionnistes).

Synthèse et perspectives

Au cœur des chaînes de valeur, les industriels sont conscients de leur rôle et de leur responsabilité dans la structuration de l’écosystème, un écosystème avec des acteurs plus locaux (entreprises, centres de recherche, accompagnement...) créant une dynamique de renforcement mutuel tant dans la résilience que dans le développement économique et de l’innovation. Ils sont demandeurs de jouer ce rôle et prêts à contribuer à la fois aux dynamiques de sélection/concentration et aux dynamiques d’investissement. Ils sont intéressés par l’énorme potentiel des croisements de compétences mises aux services de projets intégrateurs, en particulier lorsque ceux-ci sont dotés d’objectifs clairs et ambitieux qui permettent de justifier les stratégies et les investissements (publics et privés).

¹⁴ Voir, par exemple, les efforts couronnés de succès d’acteurs wallons qui souhaitaient peser sur les normes dans les diagnostics *in vitro*, une association avec un gros organisme français leur a permis d’accéder aux textes en cours de rédaction.

Connaissant les objectifs, les acteurs (entreprises, chercheurs, accompagnateurs, investisseurs, ...) peuvent se positionner et présenter la réponse/l'offre qu'ils proposent à la résolution du problème posé. Les chaînes de valeur répondant aux défis et ambitions de la Wallonie peuvent être élaborées en task force puis animées par des plateformes visant la relance et le renforcement de Wallonie. Les industriels sont prêts à s'y impliquer. Plus largement, tout acteur, quel que soit son secteur d'activité, peut faire valoir une contribution s'il se sent concerné, et jauger un potentiel de marché pour évaluer les risques et les investissements. La logique de chaînes de valeur fournit un paysage commun à l'expression d'une offre, à la prétention à un marché et à la possibilité de se situer par rapport aux autres acteurs.

A titre d'exemple, la Wallonie pourrait décider de mettre une priorité sur la réduction des pertes d'énergies de x% dans le bâti par l'usage de nouveaux matériaux, de nouvelles techniques de construction/rénovation, par de nouvelles synergies et d'inciter les acteurs à proposer, chiffrer et articuler leurs propositions pour atteindre collectivement cet objectif. Des thèmes en lien avec d'autres défis sociétaux dans la mobilité, la gestion de la santé liée au vieillissement, la consommation durable des ressources... se prêtent également à l'exercice.

Cependant, face au large spectre des possibles, les industriels attendent des pouvoirs publics qu'ils portent la décision des priorités politiques. Celles-ci permettraient à la fois de concentrer les moyens, d'organiser les efforts et de viser les masses critiques permettant d'atteindre plus efficacement l'impact souhaité. Ces choix politiques gagneraient à être posés en termes de chaînes de valeur dans laquelle la Wallonie souhaite accroître sa position, à savoir obtenir une plus grande maîtrise, une plus grande valeur ajoutée à la fois pour elle-même et pour le leadership que cela peut lui apporter au niveau européen, sinon mondial. L'association d'objectifs clairs et du soutien à des chaînes de valeur visant à les atteindre permettrait d'évaluer et de réorienter les actions au regard de la réalisation des améliorations visées.

Pour ce faire, le Conseil de l'Industrie recommande de faire des chaînes de valeur (sur les trois dimensions innovation-production-usage/défi sociétal) une grille d'analyse des actions de politique économique et industrielle de la région. Cela pourrait se résumer dans les termes suivants "le projet présenté va-t-il accroître la position des entreprises dans les chaînes de valeur et leur ancrage en Wallonie ?".

Une telle grille d'analyse permet d'identifier les compétences/acteurs présents ou absents ; de les soutenir et d'inciter les partenariats dans le premier cas, de les faire émerger, de les attirer ou les connecter dans le second. Elle permet in fine à ces acteurs d'accroître leur position dans ces chaînes de valeur¹⁵.

¹⁵ On peut entendre le terme « position » de trois manières au moins :

- Prendre une position dans un débat, c'est faire valoir un point de vue : dans les chaînes de valeur, c'est développer une offre, une proposition qui se démarque ;
- Prendre une position sur un territoire, c'est s'y avancer et le défendre : dans les chaînes de valeur, c'est être l'acteur reconnu dans un domaine
- Se positionner, c'est se situer par rapport à d'autres : dans la chaîne de valeur, c'est spécifier son domaine d'activité pour ce qu'il contient et ne contient pas, permettant d'identifier des redondances, des complémentarités ou des manques, les trois pouvant donner lieu aussi bien à la concurrence qu'à la coopération, selon les marchés visés par exemple.