

Louvain School of Management

Comment les politiques gouvernementales belges influencent-elles les décisions des entreprises en matière de backshoring et quels sont les effets observés sur l'emploi et la compétitivité nationale en Belgique ?

Auteur : Cambier Victor
Promoteur : Knaepen Denis
Année académique 2023 - 2024
Mémoire en vue d'obtenir le titre de Master 120 en Sciences
de Gestion, à finalité spécialisée

Déclaration relative à l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle dans le cadre d'un mémoire de Master (Cette déclaration est obligatoire et doit figurer sur la première page (après la page de titre) du document.

Au cours de la préparation de ce mémoire de maîtrise, l'auteur a utilisé *CHAT GPT+* dans le but suivant :

1. [RAISON] : Nous avons utilisé cet intelligence artificiel pour nos retranscriptions d'interview. Cet outil nous a permis de les retranscrire directement depuis l'audio (gain de temps car +/- 8h d'entretien au total) et de reformuler les passages presque inaudibles. Je l'ai également utilisé pour filtrer ma recherche de certains articles scientifiques, d'une manière plus poussée.

2.

Après avoir utilisé *CHAT GPT+*, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, nous affirmons que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète notre travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Remerciements

J'aimerais exprimer ma plus profonde gratitude envers toutes les personnes qui m'ont soutenues et guidées, de près ou de loin, tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Denis Knaepen, pour son encadrement, ses conseils et sa disponibilité. Son expertise a été essentielle à la réalisation de ce travail.

Ensuite, j'aimerais remercier chaleureusement mes interlocuteurs : Jean-Pierre Marcelle, Wilfried Van Esbroeck, Jean-Christophe Dehalu, Luc Denayer, Marie-Laure Moreau, Emmanuel Dhyne et Patrick Prévot pour avoir gentiment accepté de prendre le temps de répondre à mes questions et d'avoir apporté leur expertise professionnelle pertinente.

Enfin, mes remerciements vont également envers ma famille pour leur soutien, leur disponibilité et leurs encouragements durant tout mon parcours universitaire ainsi que pour l'élaboration de ce mémoire.

Liste des abréviations

AWEX = Agence Wallonne à l'Exportation et aux investissements étrangers

BNB = Banque Nationale Belge

BFP = Bureau Fédéral du Plan

CCE = Conseil Central de l'Économie

TC = Taux de Couverture

CVM = Chaîne de Valeur Mondiale

DIE = Dépendance à l'égard des Intrants Étrangers

DME = Dépendance à l'égard des Marchés Étrangers

EY = Ernst & Young

FMI = Fonds Monétaire Internationale

OCDE = Organisation de Coopération et de Développement Économiques

OMC = Organisation Mondiale du Commerce

PIB = Produit Intérieur Brut

PME = Petite(s) et Moyenne(s) Entreprise(s)

PWC = Price Waterhouse Coopers

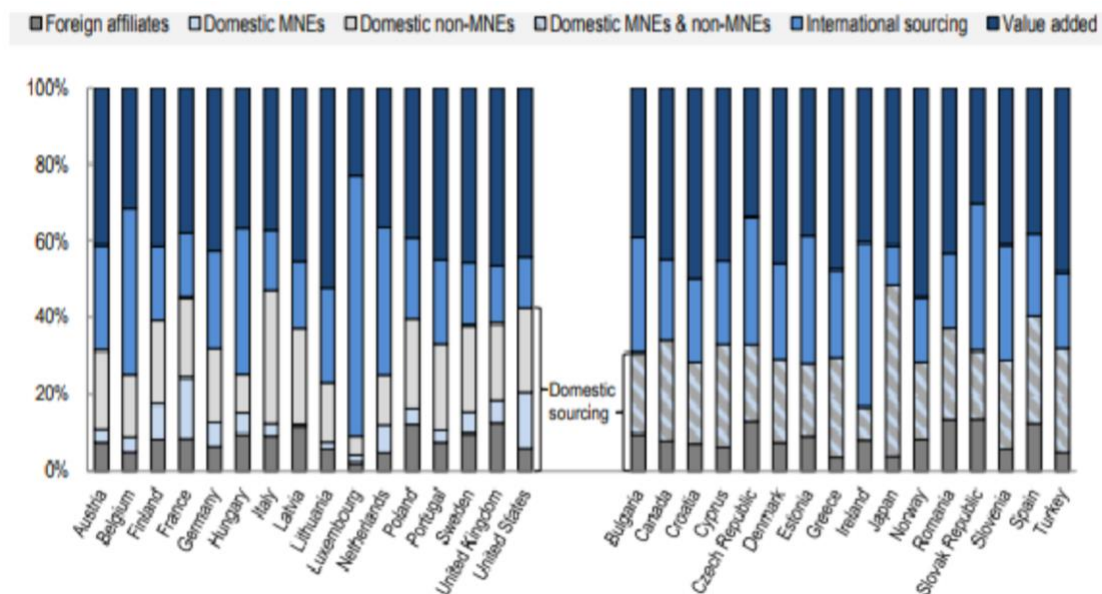
UE = Union Européenne

UWE = Union Wallonne des Entreprises

R&D = Recherche et Développement

Liste des figures

- Figure 1 : Sourcing structure of foreign affiliates, individual countries, total economy, 2014.



Source : Conseil Central de l'Economie (2021).

- Figure 2 : Global Supply Chain Pressures Index (GSCPI)

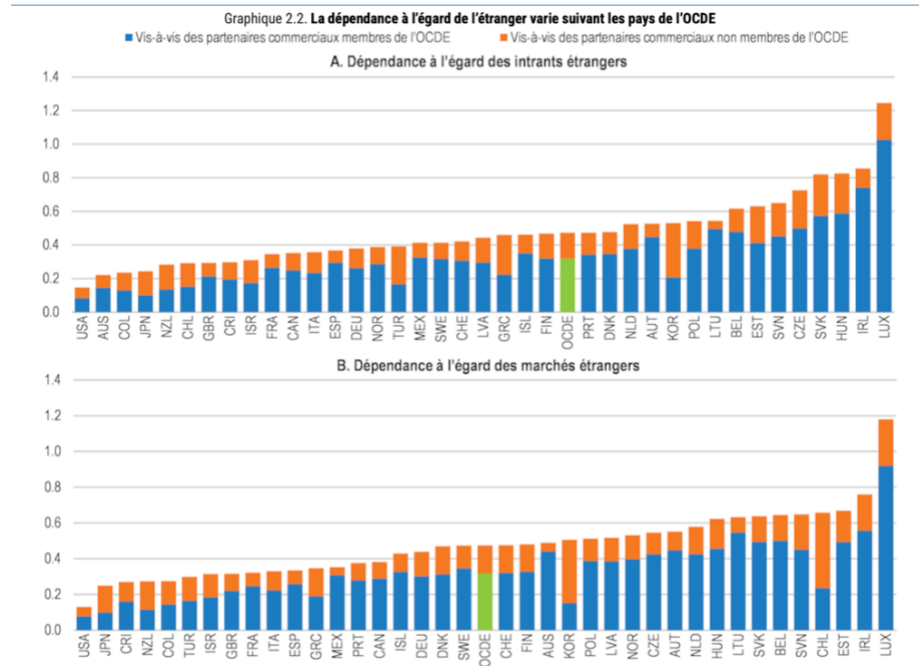
In 2022, global supply chains remained under pressure, reinforced by new Chinese lockdowns and the war in Ukraine

Global Supply Chain Pressures Index¹
(in standard deviations from average value)



Source : GSCPI 2019-22, OECD Library (2023)

- Figure 3 : DIE et DME



Source : DIE & DME, OECD Library (2023).

- Figure 4 : The Manufacturing Skills Gap



Source : The Manufacturing Skills Gap study, Etude de Deloitte (2018)

- **Figure 5 : Foreign Direct Investments (FDI) par région**

FDI by region

Projects by region

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flanders	110	121	141	105	134	169	127	122	141	160
Wallonia	36	56	41	48	44	48	64	56	46	27
Brussels	29	21	29	47	37	61	76	49	58	47
Belgium	175	198	211	200	215	278	267	227	245	234

Job creation by region

	2020	2021	2022
Flanders	3.404	5.532	6.569
Wallonia	1.242	1.021	928
Brussels	452	415	574
Belgium	5.098	6.968	8.071



Source : Étude du baromètre de l'attractivité belge 2023, EY

- **Figure 6 : FDI ranking**

Belgium remains a leading FDI destination in Europe, but drops from 6th to 9th place

Belgium secured

234 FDI projects
in 2022

-4%

decrease from 2021

while jobs created
rose by 16% y-o-y to

8,071 jobs

Top 10 countries in terms of FDI projects in 2021 and 2022

#	Country	Number of projects in 2022	Number of projects in 2021	Change 21/22
1	France	1.259	1.222	+3% ↑
2	United Kingdom	929	993	-6% ↓
3	Germany	832	841	-1% ↓
4	Spain	324	361	-10% ↓
5	Turkey	321	264	+22% ↑
6	Portugal	248	200	+24% ↑
7	Italy	243	207	+17% ↑
8	Poland	237	193	+23% ↑
9	Belgium	234	245	-4% ↓
10	Ireland	184	152	+21% ↑

Europe secured

5,962

FDI projects in 2022

+1% increase from 2021

343,634

jobs

-10% decrease from 2021



Source : Étude du baromètre de l'attractivité belge 2023, EY

Table des matières

Chapitre 1 : Introduction	1
1.1. Contexte et justification du sujet	2
1.2. Objectifs du mémoire	2
1.3. Présentation de ma méthodologie	3
Chapitre 2 : Revue de littérature	4
2.1. L'histoire du backshoring	4
2.2. Le backshoring en Belgique	6
2.3. Motivations du backshoring en Belgique	7
2.3.1. Chaines d'approvisionnement sous pression	7
2.3.2. Dépendance de la Belgique à la mondialisation	7
2.3.3. L'attractivité du marché belge	8
2.3.4. L'innovation et la performance à long terme	8
2.3.5. Renforcer le « made-in » et la qualité	9
2.3.6. Récupération de la propriété intellectuelle	9
2.3.7. Empreinte environnementale	10
2.4. Politiques gouvernementales sur le backshoring	10
2.4.1. En Belgique	10
2.4.2. Dans le monde	12
2.5. Les effets sur la compétitivité et l'emploi en Belgique	13
2.6. Limites du backshoring en Belgique	14
2.6.1. Dépendance à la mondialisation	14
2.6.2. Manque de main-d'œuvre qualifiée	14
2.6.3. Besoin d'investissement pour supporter le processus	15
2.6.4. Différences législatives	16
2.6.5. Renoncer à la mondialisation	16
Chapitre 3 : Méthodologie d'analyse	16
3.1. Analyse qualitative	16
3.2. Conduite d'interview	17
3.2.1. Conduite d'interview pour les entreprises et économistes	17
3.2.2. Conduite d'interview pour les décideurs politiques	17
Chapitre 4 : Collecte de données	17
4.1. Utilisation du logiciel NVIVO	17
4.2. Opérationnalisation du modèle d'analyse	18
4.2.1. Démarche déductive : justification	18
4.2.2. Présentation de la grille de codage	18
4.2.3. Classifications de cas	18
4.2.4. Codage matriciel	18

4.3.	Présentation de mes intervenants	19
4.4.	Retranscription de mes entretiens	19
Chapitre 5 : Analyse empirique		20
5.1.	La situation du backshoring en Belgique.....	20
5.2.	Le rôle des gouvernements	22
5.3.	Impact du backshoring	23
5.3.1.	Impact sur la productivité.....	23
5.3.2.	Impact sur l'emploi	24
5.4.	Analyse d'un cas concret : l'entreprise Witzenmann GmbH Benelux	26
5.4.1.	Présentation de l'entreprise	26
5.4.2.	Le backshoring au sein de l'entreprise.....	26
5.4.3.	Les motivations	27
5.4.4.	Obstacles rencontrés.....	28
5.4.5.	L'impact sur la productivité et sur l'emploi	29
5.4.6.	Le rôle de l'État	30
5.4.7.	Conseils pour l'État et les entreprises	30
5.4.8.	Conclusion.....	31
5.5.	Limites du backshoring	32
5.5.1.	Coût de la main d'œuvre.....	33
5.5.2.	Morcellement des compétences belges	34
5.5.3.	L'attractivité de la Belgique en déclin.....	35
5.5.4.	Corrélation distance/coût	36
5.5.5.	Ancrage à la mondialisation.....	36
5.6.	Solutions proposées concernant le rôle des gouvernements	37
5.6.1.	Harmonisation fédérale et européenne.....	38
5.6.2.	Investir dans notre main d'œuvre.....	39
5.6.3.	Diminuer et stabiliser les charges administratives	40
5.6.4.	Incitations financières	41
5.6.5.	Soutien à l'emploi et à l'éducation.....	41
5.6.6.	Une sélectivité efficace	42
5.6.7.	Accélérer les processus	42
5.6.8.	Historicité	42
5.6.9.	Prise de conscience	43
5.6.10.	Transition.....	43
Chapitre 6 : Conclusion.....		44
Bibliographie.....		48
Annexes		54
Annexe 1 : Conduite d'interview pour les entreprises et économistes.....		54
Annexe 2 : Conduite d'interview pour les décideurs politiques		56
Annexe 3 : Présentation de la grille de codage.....		57
Annexe 4 : Classification de cas		58
Annexe 5 : Présentation de Jean-Pierre Marcelle		59
Annexe 6 : Présentation de Wilfried Van Esbroeck		59
Annexe 7 : Présentation de Jean-Christophe Dehalu		59

Annexe 8 : Présentation de Luc Denayer	60
Annexe 9 : Présentation de Marie-laure Moreau	60
Annexe 10 : Présentation d’Emmanuel Dhyne	60
Annexe 11 : Présentation de Patrick Prévot.....	61
Annexe 12 : Retranscription de l’interview de Jean-Pierre Marcelle	61
Annexe 13 : Retranscription de l’interview de Wilfried Van Esbroeck.....	71
Annexe 14 : Retranscription de l’interview de Jean-Christophe Dehalu.....	78
Annexe 15 : Retranscription de l’interview de Luc Denayer	81
Annexe 16 : Retranscription de l’interview de Marie-Laure Moreau.....	87
Annexe 17 : Retranscription de l’interview d’Emmanuel Dhyne	92
Annexe 18 : Retranscription de l’interview de Patrick Prévot	96

Chapitre 1 : Introduction

La pandémie de COVID-19 et sa mise en lumière de notre dépendance à la mondialisation ont conduit à une réflexion de nos stratégies de délocalisation dans un contexte d'urgence de souveraineté économique, incitant certaines grandes entreprises à repenser leur chaîne d'approvisionnement, ou du moins une partie. C'est dans ce contexte en mutation que les acteurs du monde économique sont confrontés à des choix cruciaux concernant la localisation de leurs activités, en cherchant un équilibre entre résilience, coûts, flexibilité ou encore moralité. Souvent guidées par la recherche de diminution de coût durant les dernières décennies, ces décisions ont souvent trouvé refuge dans la délocalisation d'activités à l'étranger, dans des pays qualifiés de *low-cost*. Cette économie délocalisée a subi un revirement fondamental avec l'émergence du concept de backshoring. Souvent relié au terme de *reshoring*, il est devenu un sujet d'intérêt majeur en incarnant cette nouvelle pensée de démondialisation qui consiste au rapatriement dans le pays d'origine d'activités industrielles autrefois délocalisées à l'étranger (Dachs et al, 2019).

En effet, ce terme est à première vue synonyme d'un retour de l'emploi local et d'une meilleure empreinte sociale et environnementale. Cependant, il représente surtout une potentielle solution à de nombreux défis issus des chaînes de valeur mondiale, de plus en plus sous pression, notamment en raison du manque de réactivité et de la disponibilité limitée des produits au bon moment et au bon endroit. Le backshoring serait la clé à nombre de dérives de la mondialisation (Carbone & Moatti, 2021).

Cet intérêt économique demeure au cœur des préoccupations des gouvernements avec notamment les emplacements géographiques des activités de production et leurs différentes conséquences à la fois sur la pérennité de l'économie globale mais également sur la santé environnementale et locale de l'industrie manufacturière nationale. En Belgique comme dans de nombreux pays, les politiques jouent un rôle crucial dans la manière dont les entreprises s'harmonisent autour de la localisation de leurs activités de production et de leur décision d'opter pour une stratégie de backshoring. D'autant plus que le 9 juin prochain, les Belges iront voter pour les élections législatives fédérales et devront choisir dans quel élan politique économique ils veulent que la Belgique s'installe.

1.1. Contexte et justification du sujet

Ces dernières années, le phénomène de backshoring est devenu un sujet d'actualité et de recherche important. En effet, de nombreuses entreprises ont commencé à réévaluer leurs stratégies de localisation de la production en raison de divers facteurs tels que l'augmentation des coûts de main-d'œuvre dans les pays à faible coût, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, la pression réglementaire et la volonté de réduire leur empreinte carbone. Dans ce contexte, les politiques gouvernementales peuvent jouer un rôle important dans les décisions des entreprises en matière de backshoring. Les gouvernements peuvent adopter des politiques favorables aux entreprises, telles que des incitations fiscales, des subventions et des mesures de simplification administrative, pour encourager les entreprises à rapatrier leur production. D'autre part, les gouvernements peuvent également adopter des politiques plus restrictives, telles que des droits de douane et des réglementations environnementales et sociales plus strictes, pour décourager les entreprises de délocaliser leur production.

En Belgique, les politiques gouvernementales en matière de backshoring sont encore relativement peu étudiées, malgré la potentielle importance de ce phénomène pour l'économie belge. C'est pourquoi ce mémoire vise à étudier l'influence des politiques gouvernementales belges et les effets observés sur l'emploi et la compétitivité nationale. La Belgique est un pays qui accueille de nombreuses entreprises multinationales et qui a une forte tradition industrielle ouverte. Par conséquent, les décisions politiques en matière de backshoring peuvent avoir des conséquences sur la santé économique belge dans le futur.

1.2. Objectifs du mémoire

Ce mémoire vise donc à étudier l'influence des politiques gouvernementales belges sur les décisions des entreprises en matière de backshoring. Cette recherche permettra de mieux comprendre les facteurs qui influencent les décisions des entreprises en matière de relocalisation et les conséquences de celles-ci. De plus, ce sujet est pertinent à plusieurs égards. Tout d'abord, il permettra de contribuer à la littérature existante sur le backshoring et les politiques gouvernementales en matière de localisation industrielle. Ensuite, il fournira des recommandations

aux décideurs politiques en matière de backshoring afin de soutenir l'emploi et la compétitivité nationale en Belgique. Enfin, il donnera l'occasion de sensibiliser les entreprises aux avantages et aux inconvénients du backshoring et de les encourager à prendre des décisions éclairées en matière de localisation industrielle.

1.3. Présentation de ma méthodologie

La première partie de ce mémoire consistera en une revue de littérature pertinente sur les aspects théoriques du backshoring en commençant par retracer son histoire. Nous poursuivrons en mettant un point théorique sur la situation en Belgique et en énonçant ses différentes raisons et limites dans notre pays. Enfin, étant donné notre étude portée sur les actions du gouvernement, nous réaliserons un compte-rendu de la situation des politiques mises en place sur les réglementations du backshoring en Belgique. La deuxième partie sera dédiée à l'analyse empirique via une collecte de données avec les rencontres de plusieurs intervenants issus de l'horizon politique et économique belges mais également avec celle d'une entreprise opérant une stratégie de backshoring en Belgique. Après avoir analysé nos données pratiques, nous tâcherons de réaliser une conclusion pertinente de la situation des politiques belges et de dégager plusieurs recommandations à leurs égards.

Chapitre 2 : Revue de littérature

2.1. L'histoire du backshoring

- L'émergence de la globalisation avec la relocalisation

Pour parler de l'origine du backshoring, il faut dans un premier temps revenir au début des années 80 lorsque la délocalisation devenait le principal atout des entreprises pour rester compétitives dans un marché global où des pays émergents mais moins développés venant d'Asie, d'Amérique du Sud ou d'Europe de l'Est gagnaient de plus en plus de parts de marché. Face aux nouveaux défis issus de la globalisation, les entreprises ont dû se réinventer et trouver d'autres sources pour gagner en compétitivité telle que la minimisation des coûts en relocalisant leur production dans des pays où la main d'œuvre est moins chère (Dachs et al. 2019). Au cours de leur période de transition vers l'Union Européenne (UE) dans les années 90, les pays d'Europe centrale et orientale ont suivi le processus de délocalisation. Au départ, celle-ci était motivée par la baisse des coûts de production et d'administration dans le pays de destination. Ensuite, de nouvelles sources de compétitivité, telles qu'une main-d'œuvre qualifiée, la proximité de nouveaux marchés et des installations de production améliorées, sont apparues dans les pays de destination. La délocalisation est donc devenue un atout majeur dans tous les pays du monde afin de répondre aux nouveaux enjeux amenés par l'internationalisation (Joubioux & Vanpoucke, 2016).

- L'avènement des chaînes de valeur mondiales (CVM)

Les CVM sont aujourd'hui un concept clé pour comprendre la mondialisation de la production car elles impliquent que les étapes de la production, de la conception d'un produit à sa livraison au consommateur final, soient réparties dans différents pays (Reshef & Santoni, 2020). L'émergence des chaînes de valeur mondiales a été rendue possible grâce à la convergence de trois facteurs distincts : (i) la révolution des technologies de l'information et les progrès technologiques dans le

domaine des transports ; (ii) la chute du rideau de fer¹ en Europe de l'Est qui a contribué à mettre à disposition d'importantes réserves de main-d'œuvre pour une production internationale à faible coût ; et enfin, (iii) la libéralisation du commerce, atteignant son apogée avec la création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) au début des années 90 et une nouvelle vague d'accords commerciaux et régionaux qui ont considérablement réduit les coûts associés aux échanges internationaux (Cigna et al. 2022).

- L'émergence du backshoring

C'est durant le début des années 2000 que le terme de backshoring est pour la première fois utilisé. Le phénomène du backshoring est principalement observé aux Etats-Unis, car les fabricants américains ont adopté au fil des années une approche beaucoup plus agressive d'externalisation que leurs homologues asiatiques et européens. Dès lors, les fabricants américains ont été confronté à des préoccupations tels que la perte de la propriété intellectuelle entre les départements Recherche & Développement (R&D) et la fabrication (Holstein, 2010). En effet, nous entendons parler petit à petit de ce phénomène de relocalisation lorsque les premières entreprises américaines ont rapatrié une partie ou la totalité de leur système de production, préalablement externalisé dans des pays tels que l'Inde et la Chine. Bien que la délocalisation soit loin d'être en déclin, au cours de la dernière décennie, les exemples d'entreprises qui ramènent tout ou une partie de leur production dans leur pays se sont multipliés (Dachs et al. 2019). Le cas de la NCR Corporation² en est un exemple pertinent. Longtemps vu comme un pionner de la délocalisation, cette entreprise a décidé en 2009 de changer totalement de stratégie et a relocalisé une partie de sa production à Columbus aux Etats-Unis, non loin du centre d'innovation de l'entreprise. La raison principale est que l'entreprise craignait que la délocalisation ne crée un trou entre ses concepteurs, ses ingénieurs, experts et ses clients de la fabrication, limitant ainsi l'innovation et la création de nouvelles fonctionnalités pour l'entreprise (Holstein, 2010).

¹ Période faisant référence à la fin de la division politique, militaire et idéologique du régime de l'Union Soviétique en Europe (Cigna et al. 2022).

² Entreprise américaine, mondialement connue pour ses caisses enregistreuses et distributeurs de billets (NCR Atleos, 2024).

2.2. Le backshoring en Belgique

Le concept de backshoring à proprement parlé reste assez marginal en Belgique à l'heure actuelle et il faut prendre en compte les différentes conjonctures qui y sont, de près comme de loin, étroitement liées afin de pouvoir juger de sa véracité sur le sol belge (Leibl et al. 2011, pp 72-79). Si nous portons un regard aux quatre branches d'activités qui contribuent le plus à la R&D en Belgique, la majorité des plus grandes entreprises appartiennent à un groupe multinational étranger dont le centre de décision est souvent situé en dehors des frontières belges (Bogaert & Kegels, 2012). Pour le secteur pharmaceutique belge, ce sont 90% des entreprises qui sont étrangères et pour les autres secteurs c'est entre 70 et 80%. En outre, si nous jeton un coup d'œil à la figure 1, nous pouvons apercevoir qu'en 2014, la Belgique possédait déjà une grande proportion d'approvisionnement extérieur. En effet, celle-ci est caractérisée par la ligne « *International Sourcing* » et si nous comparons avec par exemple la France, nous pouvons conclure que nous sommes un pays très dépendant du commerce extérieur. La conjoncture et la situation en Belgique ne permettent donc pas de juger correctement l'impact des activités de backshoring (Biatour et al. 2020).

Cependant, nous pouvons évaluer sa pertinence au niveau européen car la Belgique s'inscrit dans la tendance européenne en matière de backshoring, avec des efforts significatifs pour promouvoir la relocalisation des productions et des activités dans le pays (Biatour et al. 2020).

À l'échelle européenne, une étude réalisée en 2014 par le cabinet PWC³ portant sur 384 entreprises de la zone euro, montre que deux tiers d'entre elles auraient déjà procédé à des relocalisations dans leur pays d'origine et plus de la moitié souhaiterait intensifier ces projets notamment en Italie, Irlande, Espagne et Royaume-Uni. Pour le cabinet Alix Partners⁴, 69 % des entreprises d'Europe occidentale interrogées projettent de relocaliser une partie de leur production à moyen terme pour faire face à l'augmentation des salaires dans les pays émergents et répondre à la hausse de la demande européenne et américaine (Messaoudi, 2018).

³ Réseau international de cabinets d'audit, de fiscalité et de conseils, dans le public et le privé.

⁴ Cabinet mondial de conseil financier, connu principalement dans le domaine du redressement fiscal.

2.3. Motivations du backshoring en Belgique

Selon la théorie de l'internalisation, le backshoring peut être expliqué par diverses variables. Par exemple, Casson (2013) suggère qu'il pourrait résulter de changements dans les caractéristiques fondamentales de l'économie mondiale. Ensuite, Dachs & Kinkel (2013) avancent que le backshoring pourrait être une conséquence à la détérioration de plusieurs avantages de la délocalisation. Enfin, Gylling et al. (2015) démontrent que le backshoring peut être motivé par des dérives se produisant à différents niveaux, à la fois externes à l'organisation (par exemple : au niveau de l'industrie, du pays et du monde) et internes à l'entreprise (par exemple : la distance et la flexibilité). Cette section va donc explorer théoriquement les diverses motivations potentielles du backshoring,

2.3.1. Chaînes d'approvisionnement sous pression

Cette première motivation est une généralisation globale des intentions des différents agents en raison des crises et événements survenus ces dernières années et qui ont remis en question nos précédentes manières socio-économiques de fonctionner. La crise COVID19, la guerre déclarée dernièrement par la Russie contre l'Ukraine ou encore les différentes manifestations par des piliers cardinaux de notre économie comme les agriculteurs en janvier dernier, ont dévoilé l'importance de renforcer la résilience de nos chaînes d'approvisionnement et de les repenser (voir figure 2). C'est dans cette continuité que s'inscrivent de nouvelles stratégies de délocalisation comme la backshoring. En rapprochant les chaînes de valeur à leur pays d'origine, les entreprises peuvent mieux contrôler leur production, leur approvisionnement et leur logistique, ce qui renforce leur capacité à faire face aux chocs externes en réduisant la dépendance à l'égard de l'importation, ce qui fut crucial par exemple lors du manque de masques pendant la crise COVID19 (Combe & Guillou, 2021).

2.3.2. Dépendance de la Belgique à la mondialisation

Pour compléter notre premier point, nous pouvons parler de l'excès de dépendance de la Belgique à l'égard du marché extérieur. Outre la taille et la localisation géographique stratégique de notre pays, lorsque que l'on compare le pays avec les autres membres de l'OCDE, nous nous classons

dans les 6 pays les plus dépendants du marché extérieur (voir figure 3). Comme nous pouvons le constater avec les ratios de DIE, qui mesurent l'accoutumance aux fournisseurs (en amont), et de DME, qui mesurent la relation avec les acheteurs (en aval). Au regard de la figure 3, le royaume se classe respectivement 8^{ème} et 6^{ème}. Cela permet de mettre en lumière les risques qui pèsent sur les CVM dont la Belgique fait partie, tant de leur complexité que de l'ampleur des expositions (ellnus et al., 2023). La disponibilité de certains biens essentiels est devenue lourdement tributaire des importations et cela accentue les risques géopolitiques. Tous ces facteurs se sont traduits par une multiplication des appels adressés aux pouvoirs publics, leur demandant d'adopter des mesures économiques pour limiter la dépendance à l'égard de certaines économies étrangères (Arriola et al. 2020 & OCDE 2023).

2.3.3. L'attractivité du marché belge

Le backshoring d'activités en Belgique pourrait accroître l'attractivité du marché belge en améliorant l'efficacité des mesures de soutien à la R&D. Ceci est particulièrement important pour la croissance de la productivité et de l'emploi net, car les jeunes entreprises ont le plus fort potentiel de croissance et contribuent de manière disproportionnée à la croissance nette de l'emploi (Étude du CCE, 2021). De plus, le backshoring pourrait également contribuer au développement d'activités à haute valeur ajoutée en Belgique, notamment dans des secteurs stratégiques où le pays dispose d'une forte spécialisation technologique, tels que les matériaux et la métallurgie, le génie civil, la chimie des matériaux de base et organique. En outre, cela peut contribuer à augmenter la taille du marché domestique par une plus grande intégration, ce qui est essentiel pour le succès des politiques d'attractivité (Combe et Guillou, 2021). Enfin, la relocalisation pourrait contribuer à résoudre le problème de la forte rotation et de la faible productivité dans certains emplois de services à faible valeur ajoutée en favorisant notamment la professionnalisation de ces métiers et en améliorant les compétences des jeunes. Cela diminuerait le taux de fuite des jeunes vers d'autres pays plus attractifs (Foerstl et al., 2016).

2.3.4. L'innovation et la performance à long terme

Le backshoring s'inscrit également dans la volonté de la Belgique de continuer à innover. En y consacrant 3,43% de son PIB en 2022, la Belgique fait partie des pays les plus innovants d'Europe

(Ayming, 2022). Rapprocher les opérations de production des clusters technologiques⁵ offre l'opportunité aux entreprises de renforcer leur collaboration avec des institutions de recherche, des universités et d'autres entreprises innovantes. Cette proximité favorise les échanges de connaissances et stimule l'innovation grâce aux synergies et aux collaborations entre les acteurs du secteur (Persaud et Floyd, 2013 & Schlawinski, 2022).

2.3.5. Renforcer le « *made-in* » et la qualité

Le backshoring renforce l'image « *made in* » d'un pays en stimulant l'économie locale. Cela est notamment mis en œuvre en ajoutant de la valeur aux produits de moyenne gamme, en améliorant la qualité des produits et en renforçant le contenu technologique grâce à la liaison entre la production et le centre de R&D (Ashby, 2016). De plus, cette proximité offre un contrôle accru de la qualité sur chaque étape du processus de fabrication, ce qui permet de répondre aux attentes des consommateurs en matière de fiabilité et de durabilité (Arlbjorn and Luthje, 2012). A noter que cette amélioration nécessite l'effort combiné des facteurs disponibles dans le pays comme la disponibilité de la qualification, de la connaissance et de productivité (Slepnirov et al. 2013).

2.3.6. Récupération de la propriété intellectuelle

En rapatriant leurs activités dans le pays mère, les entreprises peuvent bénéficier de droits exclusifs et temporaires sur l'exploitation de leur propriété intellectuelle. Cet avantage est une incitation à ramener leurs opérations de production près des centres d'innovation et des clusters technologiques en Belgique. Cette stratégie permet d'accroître la confiance des entreprises dans la protection de leurs innovations en profitant d'un monopole d'exploitation temporaire et inciter l'investissement local (Fratocchi et al. 2015).

⁵ Réseaux d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendants, liées par des technologies, des métiers et des savoir-faire communs.

2.3.7. Empreinte environnementale

En ramenant les activités de production en Belgique, les entreprises peuvent diminuer leur empreinte carbone en réduisant les distances parcourues par les produits, ce qui entraîne une baisse des émissions de gaz à effet de serre liées au transport (Poretti & Stengler, 2022). De plus, le backshoring peut favoriser une production plus respectueuse de l'environnement en permettant un meilleur contrôle des normes environnementales et des pratiques durables tout au long de la chaîne de production, ce qui contribue à une diminution de l'impact environnemental global de l'entreprise (Saxena & Srivastava, 2022).

2.4. Politiques gouvernementales sur le backshoring

« Si les pouvoirs publics veulent mener une politique de relocalisation et d'attractivité du territoire, le levier le plus efficace se trouve du côté des réformes structurelles, mais ce levier est peu visible et difficile à mettre en œuvre. » (Combe & Guillou, 2021, p. 9).

2.4.1. En Belgique

Il n'existe, actuellement, pas de politiques nationales propres au backshoring en Belgique dans la littérature disponible. Le royaume est confronté au morcellement de ses compétences en région qui ne permet pas d'avoir des actions nationales claires. Il est donc plutôt compliqué de définir les actions du gouvernement belge lorsque l'on parle de backshoring. Pour pouvoir analyser comment l'État belge influence cette notion, il faut analyser les démarches économiques du gouvernement portant sur la relocalisation et l'attractivité du sol belge.

- Les actions Wallonnes

En Wallonie, ainsi que dans la plupart des régions européennes, l'établissement de pôles de compétitivité vise à accroître l'attrait d'une région et à stimuler l'emploi en favorisant un dynamisme économique accru et en renforçant les synergies entre les différents acteurs (Bayenet et Capron, 2012). La région wallonne a instauré sa propre politique de pôles de compétitivité, un

élément clé des actions prioritaires pour l'avenir wallon, également connue sous le nom de *Plan Marshall Wallon*, dans le but d'accélérer le redéploiement régional. Cette initiative bénéficie de ressources financières substantielles et est soumise à une sélection rigoureuse des projets (Accaputo et al., 2006). Dans cette contribution, trois aspects majeurs sont examinés : (1) L'apport de l'approche des pôles de compétitivité à la dynamique industrielle et au développement territorial. (2) La méthode de sélection des pôles de compétitivité en Wallonie et les règles de gouvernance. (3) Les premières évaluations et les perspectives de réussite de la politique mise en place, en tenant compte des caractéristiques socio-économiques propres à la Wallonie (Bayenet et Capron, 2012).

Ensuite, en portant un regard au *Working Paper* du Bureau Fédéral du Plan (BFP) de novembre 2023, le gouvernement belge investit massivement également dans les nouvelles technologies et la numérisation, ce qui pourrait favoriser la relocalisation d'activités de la production sur le long-terme. (Dobbelaere & Lebrun, 2023).

Enfin, nous pouvons également parler du plan « *Vers Une Société Bas Carbone, 2050* ». Le gouvernement belge se concentre sur la transition vers une économie à faible émission de carbone, avec une vision de réduction des émissions de gaz à effet de serre d'au moins 80 à 95 % d'ici 2050. Cette transition pourrait créer de nouvelles opportunités d'innovation et de collaboration, en particulier dans des domaines tels que les énergies renouvelables. Comme nous venons de le voir, l'impact environnemental s'inscrit dans les motivations du backshoring et donc de telles réglementations vont favoriser le rapatriement d'activités industriels en Belgique.

- Remise en question

Un certain nombre d'institutions internationales remettent en question la performance des aides publiques à la R&D en Belgique. Dans ses recommandations spécifiques à la Belgique, la Commission européenne, épaulée par l'OCDE et la Cour des comptes belge, a souligné que l'efficacité des programmes publics de R&D pourrait être améliorée. En plus de stimuler les dépenses, les incitatifs fiscaux à la R&D sont un déterminant important des choix de localisation des entreprises multinationales. La recherche suggère néanmoins que le soutien public est

particulièrement important dans les dernières étapes du processus de décision de localisation et ne peut pas compenser les effets négatifs de facteurs plus importants. Cependant, les aides à la R&D contribuent à déterminer l'attractivité internationale et ont donc un impact sur la localisation des activités manufacturières en Belgique (Belderbos et al. 2016).

Dans cette direction, nous pouvons noter la réaction du gouvernement belge qui a lancé en mai dernier une nouvelle campagne intitulée « *Embracing Openness* » pour promouvoir l'ouverture, l'innovation et la collaboration dans des domaines tels que la biotechnologie, les semi-conducteurs et la R&D. La campagne met en avant les atouts de la Belgique en matière de R&D, en particulier dans l'industrie pharmaceutique, où le pays présente une dissociation partielle entre la recherche et la production. Le but est de pouvoir stimuler le progrès et l'innovation en prônant la diversité et la coopération afin de rendre la Belgique attractive.

En résumé, la Belgique n'est donc pas totalement passive car elle se situe dans cet élan politique européen visant à renforcer sa souveraineté et ses compétitivités industrielle et environnementale (Von der Leyen, 2022). Néanmoins, force est de constater qu'aucune politique claire visant des actions comme le backshoring n'est détaillée dans la revue disponible.

2.4.2. *Dans le monde*

Dans une étude réalisée en 2000 par le FMI sur les complexités de la mondialisation et les inégalités qu'elle engendre dans les économies avancées, il était déjà préconisé que les différentes autorités adoptent une approche équilibrée en matière de politique de décentralisation. Il était proposé de combiner l'intégration dans l'économie mondiale avec des mesures de soutien pour les personnes affectées négativement par les changements économiques. Deux axes d'intervention étaient mis en avant : l'éducation et la formation professionnelle pour répondre aux besoins du marché en évolution, ainsi qu'une protection sociale spécifique pour les travailleurs (FMI, 2000).

Deux décennies plus tard, Mouhoud a remis en question les aides financières publiques destinées à la relocalisation d'entreprises locales. Premièrement, ces aides sont souvent focalisées sur les entreprises plutôt que sur le territoire dans son ensemble, ce qui risque de maintenir les difficultés

locales et d'accentuer les fragilités du territoire face à la mondialisation. Ensuite, l'intervention de l'État souffre souvent d'un manque de sélectivité dans l'attribution des aides. Les incitations financières visent à attirer les entreprises pour créer des emplois, mais elles attirent souvent des entreprises mobiles et temporaires plutôt que des acteurs durablement enracinés. Selon lui, une approche plus efficace consisterait à concentrer les aides sur les individus et les territoires eux-mêmes, en investissant dans l'éducation, la formation professionnelle, et les infrastructures locales. Les politiques axées sur les personnes sont plus susceptibles d'attirer des entreprises ancrées localement, qui valorisent la qualité du territoire et de sa main-d'œuvre. Ce changement de perspective permettrait de mieux préparer les travailleurs aux défis de la mondialisation et de favoriser des entreprises véritablement enracinées et innovantes (Mouhoud, 2021).

2.5. Les effets sur la compétitivité et l'emploi en Belgique

Une des principales préoccupations associées aux délocalisations est la perspective de pertes d'emplois importantes dans les pays d'origine. D'après les estimations économétriques tirées de la théorie disponible, les délocalisations dans leur ensemble n'ont pas d'incidence sur l'emploi sectoriel (Lasserre, 2005). Cependant si nous nous intéressons à l'impact des délocalisations sur le taux d'emploi en Belgique, le backshoring pourrait contribuer à accroître le nombre d'emplois dans le secteur de la production et de la logistique, car il implique la création ou la relocalisation d'usines, ateliers ou entrepôts dans le pays. De plus, cela peut favoriser la croissance de l'emploi belge dans les PME, qui sont souvent plus dynamiques et créatrices d'emplois que les grandes entreprises (Bernhard, 2012).

Ensuite, le backshoring peut également avoir un effet sur la volatilité des salaires sur le sol belge (Bernhard, 2012). Selon les théories, délocaliser une activité intensive en main-d'œuvre pour en importer la production a comme effet une pression à la baisse sur les salaires ou sur l'emploi (dans un marché du travail plus rigide). Le même raisonnement peut être appliqué aux différentes catégories de travailleurs, notamment les moins qualifiés qui seraient perdants dans la délocalisation d'activités qui requièrent peu de qualifications. Le backshoring permet donc, d'une certaine manière, d'atténuer ces problèmes liés à la mondialisation de l'emploi (Bernhard, 2012).

2.6. Limites du backshoring en Belgique

Malgré des avantages indiscutables, l'efficacité du backshoring reste utopiste en raison de plusieurs paramètres qui restent, pour le moment, encore impossible à changer. En effet, ces dernières décennies d'interdépendance envers des pays où la délocalisation était une aubaine ont laissées d'importantes conséquences. En délocalisant nos différents systèmes de production, nos compétences et ressources se sont considérablement transférées, notamment vers l'Asie dans plusieurs domaines d'activités, rendant leur reconstruction ou du moins leur récupération particulièrement ardues (Ancarani et al., 2015).

2.6.1. Dépendance à la mondialisation

Il est suggéré que les dysfonctionnements observés dernièrement, notamment dans la lutte contre la pandémie, sont en réalité une anticipation réaliste des conséquences potentielles de la tendance à la relocalisation, présentée comme une solution aux maux de la mondialisation. En examinant les exemples des masques et des médicaments, on constate que même en relocalisant la production, on reste dépendant des approvisionnements éloignés en matières premières. Selon Blaise (2020), « *Multiplier les producteurs de ces médicaments, dans chaque État, ne résoudra nullement le problème des matières premières, et donc de la dépendance vis-à-vis de l'étranger. C'est remonter d'un cran la dépendance.* ». Le cas de l'entreprise Deltrian en Wallonie lors de la pandémie en est un très bon exemple. La relocalisation ne solutionnerait pas le problème de la dépendance aux ressources étrangères, mais au contraire, le renforcerait. Cette interdépendance complexe est une caractéristique de l'industrialisation et de la société moderne, nécessitant des chaînes logistiques longues et complexes. L'industrialisation a certes amplifié les défis, mais elle a également permis une lutte plus efficace contre les pandémies grâce à la mobilisation mondiale des ressources (Blaise, 2020).

2.6.2. Manque de main-d'œuvre qualifiée

A la fois vu aussi bien comme une limite que comme une motivation, le manque de main d'œuvre qualifiée est un des principaux paramètres du backshoring. En effet, cette stratégie est principalement motivée par le rapatriement de la production en vue de ramener le capital humain

qualifié dans le pays d'origine. La dépendance accrue des dernières années a vu émerger une plus grande capacité à créer cette main-d'œuvre qualifiée dans ces pays de sous-traitance. En effet, les entreprises ne produisent plus dans leur pays et ne nécessitent donc plus cette qualité étant donné que d'autres pays le font pour eux (Mouhoud, 2017). De plus, nous éprouvons des difficultés à trouver de la main-d'œuvre compétente et disponible pour travailler sur ces sites relocalisés. Par ailleurs, la limite intangible reste la plus compliquée à reproduire au sein de nos chaînes d'approvisionnement. Ces compétences transférées telles que l'ingénierie ou la technologie pour garantir le bon fonctionnement, la maintenance et l'évolution d'équipements sophistiqués sont plus facilement accessibles en Asie qu'en Europe ou Amérique du Nord. Le déplacement du barycentre des marchés de consommation vers l'est renforce également la légitimité d'une production en Asie (Carbone & Moatti, 2021).

Enfin, selon une étude réalisée par Deloitte en 2018, le déficit créé par la pénurie de compétences pourrait laisser 2,4 millions de postes vacants et mettre en péril le PIB de l'industrie manufacturière mondiale à hauteur de 2,500 milliards de dollars en 2028 (voir figure 4).

2.6.3. Besoin d'investissement pour supporter le processus

Si une entreprise décide d'opérer à une stratégie de backshoring, elle doit se doter d'un investissement pour supporter ce changement. Un changement de localisation de production entraîne une grande perte d'informations et de savoir-faire essentiels, en particulier si l'entreprise gardait une certaine distance avec le site délocalisé (Ellram et al. 2013). La mise en œuvre de moyens pour conserver les connaissances peut être coûteuse et prendre beaucoup de temps. C'est pourquoi il y a un besoin d'investissement pour assurer une bonne coordination entre cette situation d'avant où les connaissances et l'information étaient diluées à cette nouvelle structure où tout devient sous un même contrôle avec une certaine proximité. D'un point de vue opérationnel, il est crucial de savoir que, lorsqu'on évalue la possibilité d'une stratégie de backshoring, la première étape consiste à vérifier si le pays d'origine peut maintenir le même niveau de qualité que celui actuellement offert par le pays d'accueil (Canham & Hamilton 2013 ; Bailey & De Propris 2014).

2.6.4. Différences législatives

Nous pouvons également pointer l'obstacle des législations divergentes entre les pays notamment en matière de réglementations environnementales. C'est un obstacle de taille pour la Belgique et pour sa forte industrie chimique et pharmaceutique. En effet, ces entreprises requièrent une grande utilisation de composés chimiques très polluants, qui seraient contraignants à relocaliser par rapport aux nombreuses réglementations environnementales lorsque l'on compare avec des zones de sous-traitances comme l'Asie ou Amérique du Sud qui ont des politiques plus laxistes (Raspiller & Riedinger, 2005).

2.6.5. Renoncer à la mondialisation

D'un point de vue macroéconomique, selon la théorie, les délocalisations tendent à améliorer le bien-être global en raison des gains de productivité qu'elles engendrent. Ces gains découlent de divers facteurs : d'abord, la sélection des activités les plus productives dites de *core business* par les entreprises qui délocalisent, puis l'utilisation d'intrants moins coûteux ou de meilleure qualité, ainsi que la réaffectation des ressources libérées vers l'amélioration des performances. Entreprendre des activités de backshoring, outre ses avantages, c'est également renoncer aux différents gains procurés par la mondialisation (Bernhard, 2016).

Chapitre 3 : Méthodologie d'analyse

3.1. Analyse qualitative

Dans le cadre de la partie pratique, nous avons décidé de réaliser une recherche de type **qualitative** en utilisant une approche **déductive**. De cette sorte, nous allons partir des aspects théoriques énoncés dans la revue de littérature afin d'observer comment ils se retrouvent dans les différents témoignages de notre étude pratique. Pour ce faire nous avons réalisé des entretiens avec différentes personnes issues du monde économique et politique belge. Nous avons également

rencontré le manager général de l'entreprise Witzmann Benelux NV en la personne de Monsieur Wilfried Van Esbroeck, qui vit une situation de backshoring de l'intérieur.

Le but de cette démarche pratique est dans un premier temps acquérir une compréhension pragmatique des mécanismes qui sous-tendent les décisions des entreprises en matière de backshoring, en récoltant des informations concrètes sur le rôle des politiques gouvernementales belges en ce qui concerne le rapatriement des chaînes d'approvisionnement, autrefois délocalisées à l'étranger.

3.2. Conduite d'interview

3.2.1. Conduite d'interview pour les entreprises et économistes

Voir annexe 1.

3.2.2. Conduite d'interview pour les décideurs politiques

Voir annexe 2.

Chapitre 4 : Collecte de données

Tous les entretiens se sont déroulés en vidéo-conférence en français, à l'exception de l'entretien avec M. Van Esbroeck qui s'est déroulé en anglais.

4.1. Utilisation du logiciel NVIVO

Afin de réaliser une analyse pertinente de nos entretiens, nous avons codé toutes nos interviews au moyen du logiciel NVIVO en nous basant sur le cours LLSMD2094-MLSMM2201⁶ de Madame

⁶ Cours magistral de la Louvain School of Management : LLSMD2094-MLSMM2201 Séminaire d'accompagnement du mémoire en gestion (Objectif 2024)

Chantal de Moerloose. Le choix d'utiliser un logiciel de codage fut pris, en accord avec mon promoteur M. Knaepen, car son utilisation permet de garder un fil conducteur et d'avoir une structure claire. En effet, nous avons réalisé plus de huit heures d'entretiens au total, il nous était donc indispensable d'utiliser un logiciel afin de réaliser une collecte de donnée efficace. De plus, le logiciel permet de générer divers outils statistiques qui renforceront la véracité de notre étude.

4.2. Opérationnalisation du modèle d'analyse

4.2.1. Démarche déductive : justification

Dans le cadre de notre analyse, nous avons trouvé pertinent de réaliser une approche déductive pour étudier les données récoltées car elle apporte une rigueur méthodologique et une clarté conceptuelle. Notre question de recherche étant assez jeune dans l'horizon économique, nous avons jugé pertinent de partir de la revue de littérature existante afin de voir quelles étaient leurs faisabilités réelles.

4.2.2. Présentation de la grille de codage

Partant d'une analyse déductive, notre grille de codage dans le logiciel NVIVO va donc prendre ses origines dans le corpus issu de la revue de littérature comprenant six nœuds-parents qui se divisent eux-mêmes en différents nœuds-enfants (voir annexe 3). Cette déclinaison permet de structurer les avis de mes intervenants, en fonction du thème du nœud.

4.2.3. Classifications de cas

Ensuite, nous avons créé différentes classifications de cas afin de pouvoir générer des études comparatives entre les opinions de nos intervenants (voir annexe 4). Cette classification permet de filtrer nos codes issus de notre grille de codage afin de pouvoir les comparer et d'en étudier leur corrélation.

4.2.4. Codage matriciel

Enfin, pour mettre en relief nos résultats, nous avons développé des encodages matriciels qui vont permettre de croiser nos classifications de cas avec nos nœuds afin de pouvoir réaliser des études comparatives pertinentes.

4.3. Présentation de mes intervenants

Consulter les annexes 5, 6, 7, 8, 9, 10 et 11.

4.4. Retranscription de mes entretiens

Consulter les annexes 12, 13, 14, 15, 16, 17 et 18.

Chapitre 5 : Analyse empirique

5.1. La situation du backshoring en Belgique.

Tout d'abord, en questionnant nos différents intervenants sur le sujet, tous les avis divergent étant donné que le terme de backshoring est assez complexe à déterminer en Belgique. La limite entre une entreprise belge qui revient sur le territoire et une entreprise à capitaux étrangers qui se délocalisent en Belgique reste assez fine et marginale. Comme le souligne M. Marcelle, l'économie belge, notamment en Wallonie, est historiquement ouverte et largement influencée par les échanges avec les économies voisines. Il met en lumière l'impact significatif des investissements étrangers en Wallonie depuis les années 1960 car de nombreuses grandes entreprises ont choisi d'établir leurs activités en Belgique, contribuant ainsi à l'économie locale. Il explique que près d'un quart du paysage économique wallon est constitué d'entreprises détenues par des capitaux étrangers où l'actionnariat est international, et ces entreprises contribuent à environ 50 à 60% de l'emploi dans la région. Plus spécifiquement, la Wallonie a longtemps été un *terreau fertile* pour les investissements étrangers. M. Marcelle mentionne qu'il y a deux perspectives à considérer : (i) le rapatriement d'activités d'entreprises belges établies à l'étranger et (ii) le rapatriement d'activités d'entreprises étrangères établies en Belgique. Ces investissements ont contribué de manière significative à l'économie locale, représentant une part importante de l'emploi dans la région. Cela témoigne de l'attrait persistant de l'environnement économique, social et fiscal belges, renforçant ainsi l'ancrage territorial des entreprises étrangères dans la région, ce qui *in fine* est bénéfique pour l'économie locale.

« *Il y a des stratégies régionales, nationales mais surtout il y a une stratégie de réindustrialisation de l'Europe qui est très importante.* » (Dehalu, 2024). Cette perspective de M. Dehalu apporte une nuance intéressante, mettant en avant qu'on ne peut juger correctement de la situation du backshoring en Belgique mais plutôt au niveau européen. L'importance réside, pour la Belgique et l'Europe, dans la reconstruction d'une industrie moderne sur de nouveaux secteurs innovants. Il mentionne également une stratégie de réindustrialisation européenne comme étant cruciale en impliquant davantage l'arrivée de nouveaux acteurs industriels que le simple retour des activités précédemment délocalisées.

M. Prévot, rejoint cet avis que la situation belge s'inscrit dans la volonté européenne de retrouver une souveraineté. Dans une perspective socio-économique, il met en lumière l'impératif de retrouver une indépendance économique, en particulier dans des domaines critiques comme la santé et la sécurité. Sa perspective est d'augmenter les actions afin de réindustrialiser le pays en sécurisant ces chaînes et en renforçant les capacités industrielles nationales.

Monsieur Dhyne, quant à lui, exprime une réticence concernant l'ampleur du backshoring en Belgique, soulignant que les mouvements de rapatriement d'activités restent minimes et que les avantages économiques de la mondialisation pour la Belgique sont indéniables, même s'il reconnaît les risques associés à une dépendance excessive aux chaînes d'approvisionnement mondiales. Dhyne est dubitatif quant aux origines du backshoring résidant dans le choix des entreprises et suggère que ce sont les consommateurs qui pourraient influencer davantage le backshoring par leurs choix, notamment en termes de coûts pour les consommateurs. Il affirme que l'objectif principal serait d'attirer de nouvelles activités via la sélectivité plutôt que de se concentrer uniquement sur le rapatriement d'activités belges délocalisées.

Enfin, Madame Moreau, au regard du dernier baromètre d'attractivité de la Belgique⁷, observe une tendance à une augmentation des investissements nationaux par rapport aux investissements étrangers, ce qui pourrait être interprété comme une forme de relocalisation en ligne avec les efforts de l'Union européenne pour réindustrialiser le continent (voir figure 5). A noter que cette étude ne descelle pas la différence entre l'origine nationale de l'entreprise rapatriée. Cependant, elle observe une disparité d'attractivité entre la Flandre et la Wallonie, notons que la Flandre semble souvent plus efficace dans ce domaine en raison de ses écosystèmes plus forts, de son entrepreneuriat développé et de son climat social favorable. En contraste, la Wallonie, bien qu'ayant un potentiel de terrain, peut rencontrer des difficultés liées à des procédures administratives complexes pour rendre ces terrains disponibles.

⁷ Étude comparative annuelle réalisée par l'entreprise EY (Ernst & Young) et qui évalue l'attractivité de la Belgique en tant que destination pour les investisseurs étrangers (Moreau, 2024).

5.2. Le rôle des gouvernements

En tant que secrétaire général au Conseil Central de l'Économie⁸ (CCE), M. Denayer évoque le rôle historique du gouvernement fédéral dans la gestion des délocalisations en Belgique, notamment lors des restructurations des grands secteurs économiques dans les années 80. Il souligne que ces restructurations ont entraîné des délocalisations, principalement dans des secteurs comme la sidérurgie et le textile. Cependant, il remarque qu'à l'époque, la réorganisation des chaînes de valeur n'a pas été abordée comme une question de politique industrielle, contrairement aux États-Unis. Il mentionne les efforts du Bureau Fédéral du Plan (BFP)⁹ pour quantifier l'ampleur des délocalisations en termes de valeur ajoutée et d'emploi, notamment à travers des études menées dans les années 80 et 90. Cependant, il conclut que malgré ces travaux, aucune politique spécifique n'a été mise en œuvre pour adresser ces questions de backshoring.

Ensuite, pour évaluer les aides financières potentielles, nous nous sommes tournés vers M. Dhyne et de son expertise en tant que cadre au sein de la Banque Nationale Belge (BNB). Une politique de subvention est utilisée dans cet élan d'industrialisation européenne permettant aux États de soutenir davantage leurs entreprises. Cependant, en Wallonie et en Belgique, on plaide pour une approche plus holistique de la politique industrielle, axée sur la création d'un environnement propice à la réindustrialisation plutôt que sur des subventions massives, en raison des contraintes budgétaires. Il ajoute que les subventions à la production en Belgique sont principalement orientées vers le soutien à la R&D et que dans le cadre de la Belgique, le secteur pharmaceutique capte près de trois quarts de ces financements. Ainsi, la politique industrielle belge est davantage axée sur le soutien à l'activité de recherche et d'innovation que sur les subsides à la production directe.

Monsieur Dehalu argumente que l'état intervient également dans le processus de backshoring en Belgique dans le cadre de la large stratégie industrielle européenne, initiée par le commissaire

⁸ Sa mission consiste à émettre aux instances publiques fédérales des propositions concernant les problèmes relatifs à l'économie nationale belge (CCERB, 2021).

⁹ Organisme indépendant d'intérêt public qui réalise des études et des prévisions sur des questions politiques, sociales et environnementales (Denayer, 2024).

Breton. Elle comprend des éléments tels que le *Critical Raw Material Act*¹⁰ et le *Net Zero Industry Act*¹¹. Cette stratégie a dû s'adapter récemment à divers événements, notamment la pandémie de Covid-19 et les tensions géopolitiques entre la Russie et l'Ukraine.

Par ailleurs, Mme Moreau semble sceptique quant aux mesures concrètes mises en place par l'État pour attirer à nouveau les entreprises délocalisées sur le territoire belge. Elle mentionne notamment, qu'après en avoir discuté récemment avec le vice-président du gouvernement wallon, Willy Borsus, ils n'ont pas identifié de stratégie claire dans ce sens. Cependant, elle souligne que l'Union européenne (UE) envoie un message fort concernant la réindustrialisation de la Belgique, mais elle ne perçoit pas d'incitations ou d'actions significatives pour encourager cette réindustrialisation mais aussi, la relocalisation des entreprises ou l'amélioration de l'attractivité du pays.

5.3. Impact du backshoring

5.3.1. Impact sur la productivité

Plutôt optimistes, Messieurs Marcelle et Prévot ont la conviction que le backshoring peut couvrir beaucoup d'aspects néfastes de la mondialisation et possèdent des impacts considérables sur la performance de notre pays. En tant que député à la Chambre, M. Prévot critique l'idée de dépendre de pays étrangers pour la production, arguant que la Belgique possède les compétences et les infrastructures pour mener ces activités localement. En effet, la région wallonne dispose des ressources intellectuelles nécessaires ainsi que de l'espace disponible dans ses zonings industriels pour promouvoir la relocalisation en Belgique. Il souligne la nécessité d'investir massivement mais sélectivement dans des secteurs prioritaires et de soutenir les entreprises locales pour éviter de perdre des emplois et de l'expertise nationale. M. Marcelle ajoute que cette politique de délocalisation intensive a entraîné une perte de contrôle sur les matières premières essentielles désormais largement concentrés en Chine. Cette dépendance pose un risque en cas de crise, comme

¹⁰ Loi européenne visant à réduire la dépendance de l'UE envers les fournisseurs uniques de pays tiers (CRMA, 2024)

¹¹ Loi européenne visant à augmenter la capacité de l'UE à produire des technologies qui soutiennent la transition vers une énergie propre (NZIA, 2024)

l'a démontré la pandémie de COVID-19 avec l'exemple de Deltrian. En effet, il s'agit du principal producteur wallon de masques chirurgicaux, ayant été sollicité pendant la crise sanitaire pour augmenter sa production. Bien que la région Wallonne ait soutenu l'entreprise pendant la crise, une fois celle-ci passée, Deltrian a dû faire face à une concurrence mondiale avec des coûts plus bas et cela a conduit à la fermeture de l'entreprise. M. Marcelle reconnaît néanmoins qu'il est difficile pour les petits pays comme la Belgique de rapatrier l'intégralité de leur production, mais il encourage à ne pas perdre le contrôle sur les fleurons industriels nationaux et à attirer des investissements étrangers à forte valeur ajoutée et générateurs d'emplois.

« Le backshoring n'est pas la solution mais bien une conséquence d'une économie en productivité croissante » (Dehalu, 2024). D'un regard plus pragmatique, M. Dehalu est quant à lui incrédule concernant l'impact sur la productivité car selon lui, le backshoring reste marginal et que la sélectivité via **les avantages comparatifs** doit rester la priorité. L'accent devrait être mis sur la création de nouvelles activités industrielles en accord avec les avantages comparatifs du pays. La création d'un territoire attractif, combiné avec les leviers décrits dans leur Position Paper, permettra de favoriser la relocalisation des activités industrielles. Il souligne que le maintien d'une industrie forte est crucial pour la souveraineté nationale, l'équilibre de la balance commerciale, la recherche et le transfert des gains de productivité à d'autres secteurs économiques. « *En raison de sa position géographique stratégique et de son rôle de plaque tournante logistique majeure en Europe et dans le monde, la Belgique bénéficie des échanges internationaux. Son petit territoire agit comme un nœud crucial pour les flux commerciaux mondiaux, en particulier en tant que porte d'entrée vers le marché unique européen.* » (Dhyne, 2024). En tant que secrétaire au Conseil Central de l'Économie (CCE), M. Dhyne nous apporte une vision politico-économique et explique que favoriser le backshoring ne va pas spécialement augmenter notre productivité nationale car la force de la Belgique est justement son ouverture au marché internationale et non sa souveraineté.

5.3.2. Impact sur l'emploi

L'avis général de mes intervenants est que le backshoring n'a pas d'impact significatif sur le taux d'emploi au niveau microéconomique. Selon M. Denayer : « (...) la corrélation entre le

backshoring et l'augmentation du taux d'emploi local reste très substantielle, car le taux d'emploi local créé par du backshoring peut être équivalent, voire moins important, que celui créé par l'industrie étrangère ». Mme Moreau exprime que cette non-corrélation prend sa source dans le coût de la main d'œuvre belge. Selon elle, rapatrier n'augmentera pas le taux d'emploi local car notre main d'œuvre est trop chère, très qualifiée et reconnue par les investisseurs étrangers. Elle reconnaît également que la main-d'œuvre belge peut être plus chère que celle d'autres pays industrialisés comme la France, l'Allemagne et les Pays-Bas. Elle attribue cette disparité au fait que certains pays attirent davantage de projets et donc génèrent plus d'emplois locaux, ce qui n'est pas le cas de Belgique. Cependant, elle estime que la Belgique peut compenser cela en mettant en avant sa taille plus modeste pour être plus agile et moins procédurière. Elle appelle donc à travailler sur cette agilité et cette qualification pour rester compétitive sur le marché international en investissant dans des domaines tels que la digitalisation, l'intelligence artificielle, la durabilité environnementale et la cybersécurité.

Via sa fonction à l'AWEX¹², M. Marcelle met en avant la complexité de la relation entre coût de la main-d'œuvre et compétitivité. Il reconnaît que, pour les entreprises, produire à moindre coût est souvent privilégié, soulignant ainsi l'importance des coûts dans le processus de décision. Cependant, il insiste sur le fait que le coût de la main-d'œuvre doit être envisagé par rapport à la **valeur ajoutée du produit**. Dans des secteurs à faible valeur ajoutée, la compétitivité est essentiellement déterminée par les coûts des ressources humaines, tels que la manutention. Néanmoins, dans des secteurs où la valeur ajoutée est plus importante, comme en Belgique avec la logistique des produits pharmaceutiques ou des isotopes, le coût de la main-d'œuvre devient moins déterminant, car il est compensé par d'autres éléments, tels que les investissements dans la chaîne logistique. Ainsi, il propose de dépasser le slogan simpliste selon lequel la main-d'œuvre belge est trop chère, en soulignant que sa compétitivité dépend du secteur d'activité et de la valeur qu'elle apporte au produit final. Il ajoute qu'il existe des facteurs qui rendent certains secteurs non délocalisables en raison de la nature spécifique de leur production, tandis que d'autres secteurs doivent faire preuve d'une compétitivité accrue pour attirer une main-d'œuvre de qualité. M. Prévot quant à lui reconnaît la complexité de notre main-d'œuvre mais souligne, qu'en favorisant le retour

¹² AWEX = Agence Wallonne à l'Exportation

de ces emplois sous le contrôle belge, on assure des normes de qualité et de sécurité plus élevées que celles observées dans certains pays, notamment dans le contexte de précarité et de problèmes liés au travail en Chine.

En résumé, bien que le backshoring puisse offrir des opportunités en termes d'emplois de qualité, son impact sur le taux d'emploi local en Belgique reste non-significatif en raison du coût élevé de la main-d'œuvre. Cependant, des investissements ciblés dans des domaines clés peuvent aider à maintenir la compétitivité de la Belgique sur le marché mondial, tout en assurant des normes de qualité et de sécurité élevées pour les travailleurs et l'économie nationale.

5.4. Analyse d'un cas concret : l'entreprise Witzenmann GmbH Benelux

5.4.1. Présentation de l'entreprise

Le groupe Witzenmann GmbH, fondé en 1885, est une société spécialisée dans la fabrication de tuyaux métalliques et d'autres éléments flexibles en métal. En termes de chiffres, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 738 millions d'euros en 2022 et emploie actuellement plus de 4'000 employés. Dans le cadre de notre entretien, nous avons rencontré le CEO de la filiale Benelux du groupe en la personne de M. Wilfried Van Esbroeck.

5.4.2. Le backshoring au sein de l'entreprise

Depuis 2014, l'entreprise opère une stratégie de backshoring. A l'époque, la société a pris des mesures en introduisant certaines opérations de compresseurs dans la succursale belge qui étaient auparavant délocalisées en Allemagne. Selon ses mots : « *Il s'agit plus que d'un simple transfert ; il s'agit de ramener une partie de la valeur ajoutée de l'Allemagne vers la Belgique en raison de la migration de la production.* » Cette stratégie démarrée il y a dix ans, résulte de la volonté du groupe dans laquelle la Belgique joue un rôle essentiel et dont l'horizon s'étale sur de nombreuses années. Les sections qui suivent vont explorer les motivations, les impacts sur les performances et l'emploi mais surtout évaluer le rôle de l'État belge dans ce processus.

5.4.3. Les motivations

Pour comprendre les motifs qui ont poussé l'entreprise à rapatrier une partie de sa production en Belgique et non ailleurs, M. Van Esbroeck nous explique la stratégie de transformation de la chaîne d'approvisionnement. Celle-ci repose sur deux axes stratégiques : (i) les retours d'expérience des projets de réorganisation menés antérieurement au sein du groupe, et (ii), les attentes futures concernant les résultats de la stratégie de backshoring. Les motivations de Witzenmann pour rapatrier une partie de sa production en Belgique sont multiples.

Tout d'abord, des **considérations historiques et géographiques** jouent un rôle crucial. La Belgique, étant un pays situé au centre de l'Europe avec un accès à deux grands ports mondiaux, offre à l'entreprise un emplacement stratégique pour ses opérations. En plus d'une localisation avantageuse, la présence d'un marché assez vaste pour la fabrication des produits était nécessaire. Pour l'entreprise, le Benelux représente un marché avantageux, assurant ainsi un repositionnement de départ performant.

Ensuite, cette restructuration du groupe vise à **créer des filiales plus spécialisées**. Cette spécialisation permet à l'entreprise de se concentrer sur des domaines où elle peut être leader et ainsi augmenter sa compétitivité. De plus, le backshoring permet de rapatrier une partie de la valeur ajoutée précédemment externalisée, renforçant ainsi la capacité de production locale. Des facteurs tels que la **flexibilité et l'innovation** sont également mentionnés comme des motivations réelles avec notamment le rapprochement de ses clusters et la proximité du port d'Anvers.

Enfin, des **considérations environnementales** ont également influencé la décision de backshoring car une des volontés de l'entreprise est d'atteindre la neutralité énergétique d'ici 2030. En rapprochant une partie de leur production, cela a permis d'abandonner des processus polluants comme le *brasage*¹³ mais également de mieux contrôler la pollution globale durant le processus d'approvisionnement. De plus, le groupe investit massivement pour l'environnement et détient notamment le certificat ISO 14001¹⁴.

¹³ Processus de fabrication très polluant qui consiste à assembler plusieurs métaux sans utilisation de la fonte (Van Esbroeck, 2023).

¹⁴ Norme internationale reconnue qui aide les entreprises à améliorer leur performance environnementale (Van Esbroeck, 2023).

5.4.4. Obstacles rencontrés

Parmi les principaux obstacles rencontrés lors du processus de backshoring, M. Van Esbroeck mentionne **les coûts liés au capital humain**. Dans le cadre d'un ancien projet de réorganisation, Witzemann avait analysé les coûts de main-d'œuvre des sites potentiels. Selon M. Van Esbroeck, la Belgique reste confrontée à des coûts salariaux problématiques. Il mentionne la complexité d'autres tâches qui y sont liés tels que **le recrutement d'employés qualifiés et la volatilité d'emploi**, notamment en raison de la nécessité de recourir à des travailleurs externes et intérimaires. Bien que ces employés soient nécessaires à court terme, ils posent des défis en termes de culture d'entreprise et de maintien à long terme. L'entreprise avait réagi en augmentant l'automatisation et la numérisation afin d'atténuer le défi des coûts de main-d'œuvre élevée. Malgré l'automatisation, il ne s'attendait pas à une résolution directe de ce problème et l'espoir persiste que le gouvernement prendra des mesures pour stimuler le pouvoir d'achat d'une part, et réduire les coûts salariaux élevés des entreprises d'autre part.

Enfin, M. Van Esbroeck mentionne un autre défi qu'est **la gestion des coûts supplémentaires liés à la distance**, nous citons : « *Si nous déplaçons la production du sud de l'Allemagne vers la Belgique et que nous devons livrer de la Belgique à un client situé quelque part dans le sud de l'Allemagne, les coûts de transport sont plus élevés. Et le client doit payer. C'est aussi simple que cela.* » (Van Esbroeck, 2023). En effet, la distance de livraison ayant augmenté, cela se répercute dans une **résistance initiale de certains clients** à acheter des produits fabriqués en Belgique. Le déplacement de production entraîne des coûts plus élevés qui vont se refléter dans le prix d'achat du consommateur. L'entreprise essaye de le compenser en partie par leur spécialisation mais il y a une limite à cela. Ainsi, il arrive que le département *Supply Chain*¹⁵ doive trouver des solutions à petites échelles mais cela entraîne une inflation dans le panier du client.

¹⁵ Terme anglais désignant la chaîne d'approvisionnement.

5.4.5. *L'impact sur la productivité et sur l'emploi*

L'entreprise prévoyait plusieurs résultats spécifiques à la suite du transfert de la production en Belgique. Leur première prévision était que la productivité devrait être au minimum maintenue et au mieux, augmentée. Selon M. Van Esbroeck, cette augmentation de la productivité était un aspect crucial de l'analyse effectuée dans le cadre du rapatriement de la production, sinon ce backshoring n'aurait pas de sens. Cette augmentation de la productivité réside tout d'abord dans la **flexibilité**. En effet, le rapatriement a renforcé la flexibilité de l'entreprise, affectant le personnel, les produits, les fournisseurs et les volumes, bien que des données spécifiques n'aient pas été fournies. Ensuite, la **proximité entre le département R&D et la production** offre des avantages potentiels en termes d'innovation ce qui permet d'être plus productif sur le long terme. De plus, **aucune variation de la qualité du produit final** n'a été observée, malgré les défis concurrentiels. Witzenmann a maintenu cette qualité et espère même qu'elle augmente dans le futur grâce à tous les avantages que cette relocalisation offre. L'automatisation et la numérisation ont d'ailleurs été des innovations majeures pour renforcer cette croissance. Enfin, M. Van Esbroeck m'explique que le maintien de cette productivité s'accompagne également du fait de la proximité entre la Belgique et l'Allemagne. Cela a permis de garder la même approche de travail en captant les avantages découlant de ce rapatriement.

« *C'est regrettable de devoir automatiser massivement, mais il y a un manque de mains et de têtes, c'est aussi simple que cela. Et ce n'est pas seulement en Belgique...* » (Van Esbroeck, 2023). En ce qui concerne l'impact sur le taux d'emploi, le General Manager m'explique qu'il est **minime**. Le backshoring a certes eu un impact positif sur le taux d'emploi local, mais cela reste insuffisant compte tenu des défis actuels liés au recrutement. Il mentionne que le recrutement constitue actuellement le principal obstacle, soulignant la difficulté à trouver des candidats qualifiés. En effet, encore à l'heure actuelle, l'entreprise souffre du manque de personnel. M. Van Esbroeck insiste cependant que ce n'est pas un cas spécifique mais bien une généralité européenne mettant en cause la culture volatile des employés et les salaires élevés (particulièrement en Belgique). Il évoque la complexité supplémentaire liée à l'emploi d'externes, soulignant qu'ils ne partagent pas nécessairement la même culture d'entreprise mais que cela est une nécessité pour combler les lacunes dans le recrutement interne.

Malgré cela, leur objectif demeure de recruter et de retenir des employés qualifiés. Ils mettent notamment en place des programmes de formation et investissent massivement dans l'automatisation en attendant de pouvoir embaucher davantage. En outre, le rapatriement local a créé un sentiment de famille au sein de l'entreprise et est identifié comme une valeur ajoutée importante pour les employés. Nous pouvons terminer en disant que bien que le taux d'emploi ait légèrement augmenté, il aurait dû croître davantage compte tenu de ces différents défis.

5.4.6. *Le rôle de l'État*

Lorsque nous questionnons le rôle de l'État dans leur processus de relocalisation, la réponse de M. Van Esbroeck est unanime, nous citons : « *Non, aucune mesure n'a été prise. Absolument pas.* ». En effet, il déplore l'absence de mesures concrètes prises par le gouvernement belge pour encourager le rapatriement des activités de production et limiter les obstacles énoncés au point 4. Les coûts salariaux élevés et les manifestations syndicales sont également mentionnés comme des préoccupations pour l'entreprise. Malgré cela, aucun arrangement fiscal spécifique n'a été élaboré pour soutenir les entreprises engagées dans le rapatriement de la production.

« *Je ne suis donc pas un homme heureux quand vous me parlez de gouvernement, d'impôts, etc. Parce qu'ils rendent les choses encore plus complexes pour nous.* » (Van Esbroeck, 2023). Outre l'absence de mesures, Van Esbroeck termine en critiquant l'État d'imposer un fardeau administratif et fiscal aux entreprises. Il souligne que la complexité des procédures gouvernementales nécessite plus de personnel pour les gérer, ce qui peut être problématique dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. A noter que ces problèmes ne sont pas propres à la Belgique mais sont répandus à travers l'Europe.

5.4.7. *Conseils pour l'État et les entreprises*

En résumé, M. Van Esbroeck appelle à une simplification des politiques gouvernementales, une réduction d'impôt pour encourager l'investissement local et à une meilleure gestion des ressources pour favoriser l'attractivité et la productivité du marché belge. Bien que la situation en Belgique reste préoccupante, M. Van Esbroeck rassure et conseille de ne pas se limiter à la Belgique car

l'Europe fonctionne globalement de la même manière. Le problème ne vient donc pas uniquement du gouvernement belge.

Étant donné son scepticisme quant aux rôles actuel et futur du gouvernement, nous avons voulu savoir les conseils que donnerait M. Van Esbroeck à une entreprise qui hésite à s'engager dans le backshoring en Belgique. « *S'ils (les motivations de backshoring) s'inscrivent dans la stratégie du groupe, cela signifie que vous êtes soutenu par les décideurs du groupe et si vous êtes soutenus par les décideurs alors je dirais que tout est possible. (...) Tous ces éléments (contraintes liées au backshoring) peuvent donner au client des envies d'aller acheter ce produit ailleurs. Mais en général, si le mouvement est intéressant pour le groupe, il le devient également pour la valeur ajoutée que reçoit le client.* » (Van Esbroeck, 2023). M. Van Esbroeck conseille que, peu importe la nature de la décision (environnementale, innovatrice, proximité, etc.), ce choix doit être aligné avec la stratégie globale du groupe. Il souligne l'importance d'être soutenu par les décideurs du groupe, c'est une garantie que la démarche est cohérente avec les objectifs et les ressources de l'entreprise. De plus, il met en avant l'importance de considérer tous les aspects, y compris les avantages concurrentiels, la localisation géographique, et les implications en termes de main-d'œuvre et de coûts.

5.4.8. Conclusion

En conclusion, les stratégies de rapatriement en Belgique liées aux performances de l'entreprise semblent porter leur fruits et l'intention de M. Van Esbroeck est claire de continuer de cette sorte. D'ailleurs, des discussions sont en cours avec la filiale suédoise. Le siège a décidé de fermer sa production au cours de l'année prochaine et tout ce qui a été produit là-bas, ou au moins 80 %, sera transféré en Belgique. Pour M. Van Esbroeck, le territoire économique belge est potentiellement attractif mais il y a un besoin d'une réaction de la part du gouvernement concernant les réformes de loi notamment pour un allègement administratif ou du coût de la main d'œuvre pour des métiers spécialisés. Il encourage à une harmonisation des actions par les politiques, le secteur industriel et les syndicaux afin de rendre encore plus attractive la Belgique, notamment sur le sujet de la qualification et de la main d'œuvre locale mais également d'un système de recrutement repensé.

5.5. Limites du backshoring

Par l'analyse de l'entreprise Witzenman, nous venons de mettre en évidence la complexité de la situation du backshoring en lien avec les efforts du gouvernement en Belgique. Nous allons donc maintenant, à travers les avis de mes intervenants économistes et politiques, épingler les principaux obstacles qui limitent l'accroissement des décisions de relocalisation des entreprises belges. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel NVIVO et ses outils quantitatifs.

Tout d'abord, nous avons généré une *classification de cas*¹⁶ (voir annexe 4) nous permettant de créer une sorte de filtration. Ensuite, pour évaluer l'impact, nous avons analysé *le taux de couverture*¹⁷ pour chaque limite dégagée afin de voir quelles similitudes avaient le plus de poids dans mes entretiens. Enfin, nous avons interprété nos résultats grâce à une matrice (voir tableau 1) dans laquelle nous retrouvons, sur l'axe des ordonnées, les cinq limites possédant un taux de couverture supérieur à 14,28% (= taux minimal pertinent en fonction de mon échantillon) en fonction de chaque intervenant qu'on peut apercevoir sur l'axe des abscisses.

Tableau 1 :

	A : DEHALU	B : DENAYER	C : DHYNE	D : MARCELLE	E : MOREAU	F : PREVOT	G : VAN ESBROECK
1 : Limites:Ancrege mondialisation = 1	0	0	1	0	0	0	0
2 : Limites:Distance- coût = 1	0	1	0	0	0	0	1
3 : Limites:L'attractivité belge = 1	1	0	0	0	1	0	0
4 : Limites:M-O et qualification = 1	0	1	0	1	1	1	1
5 : Limites:Morcellement = 1	0	1	1	0	1	0	0

Source : Logiciel NVIVO

¹⁶ Fonctionnalité du logiciel NVIVO permettant de regrouper des informations sur des unités d'analyse en fonction de leurs attributs (De Moerloose, 2023).

¹⁷ Mesure quantitative du logiciel NVIVO qui indique la proportion d'une source qui est codée (De Moerloose, 2023).

5.5.1. Coût de la main d'œuvre

La première limite la plus couverte (taux de couverture = 71,43%) entre M. Van Esbroeck et mes intervenants économistes/politiciens est la main-d'œuvre et la qualification en Belgique. « *La Belgique est un des pays où la main d'œuvre est la plus coûteuse. Donc, si on relocalise, ce n'est pas en Belgique qu'on va relocaliser mais bien dans des pays du sud ou pays de l'est où la main d'œuvre est moins chère.* » (Moreau, 2024). Mme Moreau partage l'avis selon lequel la priorité ne devrait pas de se concentrer sur le coût élevé de la main-d'œuvre, mais plutôt sur sa qualification. Elle insiste sur le fait que la main-d'œuvre belge est chère mais surtout qualifiée et reconnue par les investisseurs étrangers. Pour maintenir cet avantage, elle préconise des investissements continus dans des domaines spécifiques tels que la digitalisation, l'intelligence artificielle, la durabilité environnementale et la cybersécurité. Cependant, elle admet qu'être plus cher que nos pays voisins comme la France, l'Allemagne et les Pays-Bas pose un défi, et suggère que la Belgique se distingue par sa main-d'œuvre qualifiée, agile et moins procédurière pour rester compétitive sur le marché international.

M. Denayer rallie son opinion et nous explique que le niveau de qualification n'est pas seulement un défi pour la relocalisation industrielle mais bien pour toute une série de défis auxquels est confronté, quotidiennement, le CCE. Durant notre rencontre, il soulève plusieurs points essentiels concernant le coût élevé de la main-d'œuvre belge :

- **Convergence des coûts salariaux et productivité** : Il insiste sur la nécessité d'une convergence des coûts salariaux tenant compte des différentiels de productivité entre les pays, soulignant que cela est crucial pour maintenir la compétitivité, notamment dans le contexte de l'Union Économique et Monétaire (UEM).
- **Niveau de qualification** : M. Denayer identifie le besoin crucial de garder une main-d'œuvre, certes chère, mais qualifiée pour améliorer la productivité de la Belgique.
- **Défis du système éducatif** : Il critique également l'inégalité persistante du système éducatif belge, notant que malgré un nombre élevé d'universitaires, de nombreux étudiants quittent l'école avec des compétences insuffisantes pour le marché du travail. Il met en

garde contre la perpétuation des inégalités générationnelles et souligne que cette situation compromet la viabilité des politiques industrielles et sociales du pays.

- **Problèmes spécifiques aux communautés :** Il observe que ces problèmes sont particulièrement constatés en Communauté française, bien que la situation se détériore également en Communauté flamande. Il regrette l'échec des gouvernements successifs à résoudre ces défis communautaires et note que les précédentes réformes ont souvent échoué à produire des résultats tangibles.

M. Marcelle quant à lui invite à considérer le coût de la main-d'œuvre dans un contexte plus large plutôt que de se concentrer uniquement sur son prix unitaire. Il remet en question l'opinion dominante selon laquelle la main-d'œuvre est trop chère, soulignant que la compétitivité dépend de nombreux facteurs, y compris la valeur ajoutée du produit, la compétitivité globale de l'entreprise et le contexte de production. Il invite donc à garder une vision pratique en fonction des nécessités suivant le type de logistique en Belgique ; certaines demandant une valeur ajoutée plus élevée comme la logistique pharmaceutique et d'autres requérant des produits à plus faible valeur ajoutée comme la logistique basique.

5.5.2. Morcellement des compétences belges

Cette limite, pourtant non-évoquée durant l'analyse de notre cas pratique, recense un taux de couverture de 42,86%. Selon les économistes et politiciens rencontrés, le morcellement des compétences belges est vu comme un puissant fardeau dans l'accroissement de notre attractivité territoriale. Les avis exprimés par Mme Moreau et Messieurs Denayer et Dhyne sont concordants, le morcellement institutionnel belge crée des défis pour la coordination des politiques industrielles et impacte la compétitivité des régions, en particulier en ce qui concerne la relocalisation :

- **Division des compétences :** La législation économique belge est répartie entre les institutions régionales, à savoir la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale. Cette division entraîne une fragmentation des politiques industrielles et rend difficile la coordination des stratégies économiques nationales telles que la relocalisation et l'attractivité.

- **Disparités économiques régionales** : Comme le souligne M. Dhyne, cette division entraîne des disparités économiques entre la Flandre et la Wallonie, avec une densité économique plus élevée en Flandre. Les infrastructures et les réseaux de connexions avec les marchés mondiaux sont également plus développés en Flandre, notamment avec l'accès à des ports comme Anvers.
- **Sélectivité des investissements** : Selon Mme Moreau et son étude de l'attractivité des régions, elle souligne la volonté de la Wallonie d'attirer des investissements de qualité plutôt que de quantité, mettant en avant les secteurs stratégiques comme la biotechnologie. Cependant, la région fait face à la concurrence flamande et sa dynamique entrepreneuriale plus forte.
- **Gestion des plans de relance** : Bien que ce problème de morcellement ne soit pas nouveau, Mme Moreau critique le temps pris par la Wallonie pour mettre en place des plans de relance, en comparaison avec la réactivité de la Flandre. Cette différence de gestion affecte la capacité de récupération économique de la Wallonie et accentue davantage ce différentiel de compétitivité.

5.5.3. *L'attractivité de la Belgique en déclin*

Ensuite, nous retrouvons l'attractivité industrielle du territoire (taux de couverture = 28,57%). C'est Mme Moreau qui est la plus compétente dans ce domaine notamment avec son étude annuelle du baromètre de l'attractivité belge. En portant un regard à la figure 6, Mme Moreau nous explique que la Belgique est passée de la 6^{ème} à la 9^{ème} place qui, sur les 15 dernières années, est le pire classement enregistré. Notre intervenante exprime des préoccupations pour attirer des investisseurs, en particulier en Wallonie et souligne que la prochaine étude prévue pour mai 2024, juste avant les élections, suscite des inquiétudes. Bien que la Belgique reste dans les 10 meilleures destinations d'investissements en Europe, elle reste sceptique quant aux mesures réelles prises pour inverser cette tendance, soulignant l'urgence d'annoncer des plans concrets pour améliorer notre attractivité territoriale et de cette manière, attirer plus de relocalisation.

M. Dehalu énonce également des préoccupations au sein de l'AWEX et la nécessité d'une action gouvernementale forte pour stimuler le redéploiement industriel en Wallonie lors de la prochaine

législature. Il met en avant l'importance de créer de nouvelles activités industrielles alignées sur **les avantages comparatifs** du territoire. Un nouvel élan dynamique du territoire pour de nouvelles activités ou la relocalisation d'activités à haute valeur ajoutée seront bénéfiques pour le pays, notamment en renforçant la souveraineté et permettant le transfert de gains de productivité vers d'autres secteurs.

5.5.4. Corrélation distance/coût

Bien que très peu représenté dans l'avis des autres intervenants, M. Van Esbroeck évoque que la distance est l'obstacle majeur durant le backshoring d'un de ses sites de l'entreprise. Il soulève notamment 3 conséquences qui y sont liées :

- **Coûts de transport plus élevés** : Ces coûts supplémentaires peuvent être un frein pour le client.
- **Nécessité de spécialisation** : Pour compenser ces coûts de transport élevés, les entreprises doivent souvent se spécialiser. Cependant, ce processus peut rendre le produit final plus cher pour le client.
- **Stress pour les clients** : Les clients peuvent ressentir du stress lorsqu'ils sont incités à commander en Belgique plutôt que dans d'autres pays, ce qui peut entraîner une certaine réticence dans le processus de décision d'achat. Ce risque reste cependant minime.

5.5.5. Ancrage à la mondialisation

Enfin, notre dépendance à la mondialisation reste une limite indéniable. L'économie belge actuelle est tellement conditionnée à fonctionner avec le marché international qu'il en devient compliqué de s'en écarter pour penser à de nouvelles alternatives. En tant que chef d'unité à la BNB, M. Dhyne nous dévoile sa vision économique sur ce sujet. Il nous détaille pourquoi cet ancrage reste encore une source puissante de productivité en mettant en avant les avantages économiques de la mondialisation et en soulignant les risques de politiques de backshoring plus restrictives.

- **Gains de productivité** : Dhyne soutient que la Belgique bénéficie largement des échanges internationaux et de la mondialisation. Il affirme que la politique industrielle belge devrait

rester ouverte et centrée sur les échanges internationaux, plutôt que de chercher à internaliser la production dans le pays. Les importations de produits étrangers qui alimentent l'activité économique en Belgique servent d'intrants dans la production nationale.

- **Impact sur les consommateurs :** Il souligne que les consommateurs belges bénéficient également de la mondialisation car elle permet l'accès à des produits moins chers. Il met en garde contre le risque de pénaliser les consommateurs si des politiques de backshoring devaient entraîner une augmentation des prix.
- **Nécessité de lourds investissements :** Si la Belgique tente de se détacher de ce schéma européen de globalisation et d'incorporer le backshoring dans sa culture économique, cela va entraîner d'énormes investissements à la fois pour les finances publiques, les entreprises et les consommateurs finaux.
- **Facteur européen :** Dhyne admet que le backshoring pourrait être moins dommageable pour l'économie belge que d'autres formes de protectionnisme mais il nécessite une action collective européenne pour que ces stratégies soient viables.
- **Temporalité :** Selon lui, il est peut-être trop tôt pour se détacher de la mondialisation étant donné les gains actuels qu'elle fournit à notre petite et ouverte économie belge.

5.6. Solutions proposées concernant le rôle des gouvernements

Comme vu précédemment, les actions du gouvernement belges concernant la relocalisation d'activités belges sont très minimales, voire inexistantes. Pour aller plus loin dans notre étude, nous allons détailler les recommandations de nos intervenants envers le gouvernement. Pour ce faire nous avons opéré de la même manière que dans le point précédent (voir annexe 4) afin d'observer quelles recommandations possèdent le plus haut taux de couverture. Nous avons ensuite créé une requête de ces recommandations afin de voir lesquelles se retrouvaient dans l'entretien avec notre cas pratique de l'entreprise Witzenmann. Pour renforcer la pertinence de notre analyse, nous avons créé un encodage matriciel nous permettant d'avoir une comparaison entre l'avis des politiciens et économistes d'un côté, et l'entreprise Witzenmann de l'autre côté. Afin de filtrer les recommandations pertinentes, nous avons effectué une requête avec le code suivant « $TC > 0,25$ pour Type = Entreprise ». A l'issue de cette démarche (voir tableau 2), nous pouvons retenir 4

recommandations principales (en vert) et 6 recommandations secondaires (en orange) à l'égard de l'État.

Tableau 2 :

	A : Conseil(s) : Type = Politiciens/économistes	B : Conseil(s) : Type = Entreprise
1 : Conseil(s) : Accélération = 1	2	0
2 : Conseil(s) : Charges admin. = 1	2	1
3 : Conseil(s) : Emploi et éducation = 1	4	0
4 : Conseil(s) : Harmonisation = 1	5	1
5 : Conseil(s) : Historicité = 1	1	0
6 : Conseil(s) : Incitations financières = 1	1	1
7 : Conseil(s) : Main-d'œuvre = 1	3	1
8 : Conseil(s) : Prise de conscience = 1	1	0
9 : Conseil(s) : Sélectivité = 1	2	0
10 : Conseil(s) : Transition = 1	1	0

Source : Logiciel NVIVO

Recommandations principales

5.6.1. Harmonisation fédérale et européenne

Avec un taux de couverture (TC) de 85,71%, presque tous nos intervenants plaident en faveur d'une politique industrielle ambitieuse et coordonnée entre les niveaux européens, nationaux et régionaux. Cette approche s'accompagnerait d'une fiscalité harmonisée pour éviter les disparités entre les régions.

« Au lieu d'avoir des régions à deux vitesses, l'État devrait harmoniser au maximum la législation industrielle entre nos deux régions, en conciliant notamment la fiscalité directe et indirecte si on veut que l'attractivité fédérale s'améliore. » (Dehalu, 2024). M. Dehalu nous explique que la coordination fédérale est une entrave importante au sein des actions de l'Union Wallonne des Entreprises (UWE). Il propose la mise en place d'une **politique industrielle cohérente aux niveaux régional et national**. Comme on a pu le voir, le morcellement des compétences régionales en Belgique pose des problèmes dans l'opérationnalisation des actions politiques. A cela s'ajoute

une mauvaise coordination entre la Flandre et la Belgique comme l'a démontrée Mme Moreau avec le baromètre de l'attractivité belge de 2023.

Ensuite, M. Dehalu poursuit, nous citons : « *Il faut **coordonner les actions au niveau européen** et que l'Europe agisse comme une seule entité si on veut combattre la dépendance envers les parties du globe à moindre coût.* ». Bien que la Commission Européenne montre de l'ambition, M. Dehalu observe des différences dans l'appropriation de cette vision par les États membres et les flux économiques sont à renforcer. Il utilise une comparaison avec la coordination des États-Unis et ses différents états. Il suggère de s'en inspirer car le modèle belge y est, à plus petite échelle, similaire. En effet, les différents États américains fonctionnent mieux de manière harmonisée et adoptent des modèles innovants, notamment orientés vers le net zéro.

M. Prévot préconise également une **harmonisation européenne au niveau des salaires** et d'établir un salaire minimum légal à travers l'Europe. Si tous les pays se coordonnent, cela permettrait d'éviter les inégalités salariales qui existent, comme lorsque l'on compare la Belgique avec des pays de l'Est et de se détacher de certaines pratiques de travail délictueuses notamment l'utilisation d'enfants dans les régions asiatiques.

Enfin, dans la pratique, l'opinion de M. Van Esbroeck converge avec celles des autres en faveur d'une harmonisation des compétences mais il appelle surtout à une **simplification législative nationale**. En effet, durant sa stratégie de backshoring, M. Van Esbroeck retient qu'il y a un besoin urgent que les gouvernements travaillent ensemble afin de rendre les choses plus simplifiées. Selon lui, le morcellement des compétences rend les processus beaucoup plus complexes aussi bien dans une situation de backshoring que pour toute autre opération économique d'une entreprise belge.

5.6.2. *Investir dans notre main d'œuvre*

Notre deuxième point analysé est le besoin d'investissement dans notre main d'œuvre (TC = 57,14%). En effet, c'est un point évoqué par 3 de nos 6 intervenants politiques et économiques et dont M. Van Esbroeck qualifie de *guerre de talents*. En effet, il nous explique que la recherche de main-d'œuvre a posé de grands problèmes lors de leur relocalisation en Belgique. Selon lui, les

causes sont la nouvelle culture d'entreprise et la volatilité des juniors. Soit, l'entreprise ne trouve pas de talents ou soit elle les trouve mais ils repartent déjà après une ou deux années. A cela s'ajoute également le coût de formation dû à cette volatilité. Il souligne cependant que ce n'est pas seulement en Belgique que le problème réside mais bien dans la moitié du globe.

En ce qui concerne l'avis des décideurs économiques et politiques, Mme Moreau suggère au gouvernement de se concentrer sur la qualification plutôt que sur le coût. En effet, il faut admettre que nous avons une main d'œuvre qui est chère et la Belgique doit valoriser cette main-d'œuvre qualifiée et agile, tout en la maintenant dans les domaines émergents tels que les technologies propres, l'intelligence artificielle et la cybersécurité. Pour cela, M. Marcelle suggère également des investissements dans les infrastructures, notamment énergétiques, pour soutenir les secteurs économiques florissants qui nécessitent d'importantes quantités d'énergie. Cela implique de planifier la localisation de certaines activités industrielles en fonction des besoins énergétiques.

5.6.3. *Diminuer et stabiliser les charges administratives*

Notre troisième recommandation corrélée positivement entre mes intervenants et notre entreprise est la diminution et stabilisation des charges administratives (TC = 45,86%). En effet, comme nous l'avons vu avec le processus de backshoring de l'entreprise Witzenmann, une des principales critiques envers l'État est la charge administrative qui est futile et complexe. Le gouvernement devrait l'alléger et la rendre transparente dans le but premier d'un gain de temps mais surtout de ne pas subir des coûts additionnels de main-d'œuvre pour s'en occuper. A cela s'ajoute également l'obtention de certains subsides d'aides aux entreprises qui nécessite une charge supplémentaire de travail pour remplir tous ces documents et de suivre certaines règles inutiles et longues.

Du côté des économistes, Madame Moreau suggère de réduire les contraintes administratives pour faciliter les entreprises qui veulent s'implanter en Belgique : « *Aucune entreprise ne souhaite s'implanter dans un pays où la législation est instable et compliquée.* » (Moreau, 2024). En effet, c'est un facteur important lors de la prise de décision de localisation industrielle qui peut renforcer la réticence. De plus, M. Marcelle appelle aussi à une stabilité politique. Les changements

législatifs, fiscaux ou urbanistiques doivent être limités pour garantir la confiance des investisseurs, aussi bien nationaux qu'étrangers.

5.6.4. Incitations financières

Notre quatrième recommandation retrouvée à la fois du côté des décideurs que du côté de l'entreprise est l'aspect financier (TC = 28,57%). En effet, M. Van Esbroeck démontre que l'un des principaux fléaux du backshoring est l'investissement nécessaire pour supporter le processus et qu'en plus d'avoir également des coûts salariaux plus élevés, les entreprises se relocalisant en Belgique souffrent d'une position moins avantageuse en matière d'impôts. Il faudrait donc retravailler le système fiscal belge car selon lui ce sont ceux qui participent au fonctionnement économique qui subissent les impôts en faveur de personnes qui n'apportent aucune valeur ajoutée.

« S'il y a un système fiscal avantageux sur le territoire, cela va se traduire par une hausse de relocalisation d'activités. » (Prévot, 2024). M. Van Esbroeck est rejoint par M. Prévot qui plaide en faveur d'aides financières pour les entreprises afin qu'elles puissent rapprocher leurs chaînes d'approvisionnement. Il appuie cet argument avec l'exemple de l'inutilisation d'une grande partie de nos terrains industriels wallons. De cette manière, d'un point de vue assez utopiste, l'industrie belge ne devra plus dépendre de ces pays à faible coût.

Recommandations secondaires

5.6.5. Soutien à l'emploi et à l'éducation

Dans la continuité de notre 2^{ème} recommandation, M. Marcelle souligne l'importance d'aligner l'offre de formation sur les besoins du marché du travail, en orientant davantage les jeunes vers des filières qui répondent aux besoins de l'économie locale. M. Prévot encourage également l'importance de rester à la pointe de l'innovation dans les écoles et de prévenir la fuite des cerveaux en encourageant la coopération entre les entreprises et les universités. En outre, il énonce le renforcement de la formation continue pour les travailleurs.

5.6.6. *Une sélectivité efficace*

Comme Monsieur Dehalu l'explique, nous citons : « *On ne peut pas tout couvrir et il faut être sélectif car les avantages comparatifs sont une des grandes forces de la Belgique.* » C'est dans cette idée que nos économistes Dehalu et Dhyne suggèrent l'importance de se tourner vers des activités économiques à haute valeur ajoutée et à haute qualification plutôt que de se concentrer sur des secteurs comme le textile de base, qui est largement dominé par l'Asie du Sud-Est. Selon lui, les emplois et l'attractivité en Belgique résideront dans les filières à haute qualification et innovantes. Ils sont rejoints par Mme Moreau qui rajoute qu'il y a deux manières d'y parvenir : (i) en étant sélectif sur nos forces telles que le secteur pharmaceutique et chimique par exemple et (ii) en investissant dans des domaines qui sont voués à s'accroître dans le futur tels que la digitalisation, l'intelligence artificielle, la durabilité environnementale et la cybersécurité.

5.6.7. *Accélérer les processus*

Mme Moreau pointe la lenteur législative wallonne et l'importance d'accélérer les plans de relance, de relocalisation et de réindustrialisation. Elle exprime des préoccupations quant au temps pris pour mettre en œuvre ces plans, notant que la Flandre a été plus proactive que la Wallonie à cet égard. De plus, M. Marcelle déplore quotidiennement au sein de l'AWEX, l'espace industriel non-utilisé en Wallonie et qu'une réactivité accrue est nécessaire pour répondre aux besoins des entreprises afin de faciliter leur implantation.

5.6.8. *Historicité*

« *Il est temps d'apprendre de nos leçons afin de ne plus reproduire nos erreurs du passé.* » (Prévot, 2024). M. Prévot nous fait comprendre l'importance de regarder en arrière et voir ce qu'on a bien fait mais surtout mal fait, notamment avec le cas de l'entreprise Deltrian lors de la pandémie de Covid-19. Il insiste sur la nécessité de maintenir la souveraineté et l'autonomie stratégique, notamment face aux enjeux géopolitiques et aux tensions internationales qu'on a connus, qu'on connaît et qu'on connaîtra dans le futur.

5.6.9. Prise de conscience

Malgré les avis divergents concernant la nécessité ou pas de promouvoir le backshoring, il est indéniable que ce terme est, socialement et écologiquement parlant, une nécessité absolue pour l'avenir de l'économie mondiale. En écartant l'aspect des gains économiques du non-backshoring, il y a une prise de conscience à se demander quel est l'intérêt de dépendre d'une économie, certes très bon marché mais voire parfois délictueuse, et dont le produit parcourt des dizaines de milliers de kilomètres alors qu'on pourrait la produire, ou du moins une partie, localement. M. Prévot invite donc les états belges et européens à prendre conscience de cette nécessité de rapatrier les industries localement. Il ajoute que la Commission Européenne doit se donner les moyens de réaliser son ambition principale en matière de neutralité carbone à l'horizon 2050.

5.6.10. Transition

Enfin, le dernier avis sur les politiques repose sur le conseil de Mme Moreau et l'importance de réaliser une transition socio-économique intelligente en promouvant à la fois les investissements locaux et étrangers, car ces derniers contribuent également à l'emploi et la compétitivité. En effet, comme nous avons pu le voir, le backshoring permet une multitude d'avantages autant utiles que les bénéfices économiques que nous procure actuellement la mondialisation. Il est donc recommandé de rester pragmatique tout en ayant une vision utopiste de notre avenir économique. Comme Mme Moreau l'exprime, il est important de transiter vers de nouvelles solutions en favorisant le backshoring mais il faut également être vigilant en évitant le tout au rien. Elle recommande à l'État de gérer cette transition en créant ces opportunités de backshoring tout en gardant certains des avantages de la mondialisation qui font la force de notre économie ouverte belge.

Chapitre 6 : Conclusion

La pratique du backshoring a pris de l'importance dans le monde, particulièrement dans un contexte de crise mondiale comme celle de la crise sanitaire. Nous avons observé que si le backshoring représente une opportunité pour renforcer la souveraineté économique et améliorer la résilience des chaînes d'approvisionnement, il s'accompagne également de défis considérables. L'analyse empirique révèle que le concept de backshoring en Belgique est encore en phase d'exploration, influencé par des facteurs historiques et géographiques ainsi que par les politiques industrielles européennes. Les entreprises, comme Witzenmann GmbH Benelux, illustrent bien les motivations variées derrière le backshoring, allant de la réduction des coûts environnementaux à l'amélioration de la productivité et de la flexibilité. Cependant, ces entreprises se heurtent à des obstacles tels que les coûts salariaux élevés et les charges administratives lourdes, exacerbés par un manque de soutien gouvernemental clair et concret.

Une première conclusion à cette étude est **l'inaction de l'État belge** pour encourager le backshoring. Malgré les discours politiques valorisant la relocalisation, les mesures concrètes pour faciliter ce processus restent largement insuffisantes. Comme l'a souligné M. Van Esbroeck, aucune mesure significative n'a été mise en place pour soutenir les entreprises dans leur démarche de rapatriement des activités. Les coûts salariaux élevés et les charges administratives complexes demeurent des obstacles majeurs, exacerbés par un manque de soutien fiscal et de simplification législative. Mme Moreau a également exprimé sa déception quant aux efforts de l'État, soulignant l'absence d'une stratégie claire et coordonnée pour attirer et retenir les entreprises. En outre, les investissements nécessaires dans la formation et les infrastructures sont souvent insuffisants, laissant les entreprises seules face aux défis du backshoring. Cette inertie gouvernementale ne fait qu'amplifier les difficultés pour les entreprises belges, freinant leur capacité à rapatrier leurs activités de manière compétitive. Pour que le backshoring devienne une réalité tangible et bénéfique, il est impératif que le gouvernement belge prenne des mesures proactives, en instaurant des incitations financières et fiscales, en simplifiant les procédures administratives et en investissant dans les compétences locales. Le backshoring offre une voie prometteuse pour renforcer l'économie belge, mais son succès dépendra de la capacité des entreprises et du

gouvernement à surmonter les obstacles actuels. Une approche concertée, associant des réformes structurelles, des investissements stratégiques et des politiques de soutien adaptées, permettra de transformer cette tendance en un moteur de croissance durable. La Belgique, en harmonisant ses politiques et en investissant dans les secteurs clés, peut non seulement attirer les entreprises à relocaliser mais aussi se positionner comme un leader dans l'économie industrielle moderne.

Notre deuxième conclusion est que **l'impact du backshoring sur la compétitivité et l'emploi local est perçu comme non-significatif**. En effet, bien que le retour de certaines activités industrielles puisse sembler prometteur, les effets sur la compétitivité et l'emploi national belge restent limités. Le backshoring n'est pas un levier permettant de renforcer notre compétitivité et d'améliorer le taux d'emploi. Il ne faut pas se focaliser à créer des opérations de backshoring dans le but de renforcer notre compétitivité nationale mais plutôt en espérer la floraison naturelle grâce à une économie souveraine et croissante. Un pays étant industriellement attractif permet à ses entreprises de pouvoir réaliser plus facilement des opérations de backshoring, pas l'inverse.

C'est en ce sens que nous introduisons notre troisième et dernière conclusion issue de ce travail ; **le backshoring n'est pas une solution en soi mais plutôt une conséquence naturelle d'une économie souveraine et attractive**. Comme l'ont souligné plusieurs intervenants, une stratégie de backshoring réussie découle de la création d'un environnement économique propice, marqué par une main-d'œuvre qualifiée, une infrastructure de qualité et des politiques industrielles cohérentes. De plus, l'économie belge, fortement intégrée à la mondialisation, continue de dépendre largement des échanges internationaux pour sa compétitivité. L'intérêt serait donc de penser à la pérennité d'une économie qui amènera naturellement le rapatriement industriel sur le territoire plutôt que de favoriser à tout prix du backshoring sans un cadre propice. Le cas de Witzenmann GmbH Benelux illustre bien que le rapatriement des activités ne vise pas seulement à réduire les coûts ou à répondre à des impératifs immédiats, mais s'inscrit dans une vision plus large de renforcement des capacités locales et de création de valeur ajoutée. En somme, le backshoring doit être vu comme une étape dans la construction d'une économie plus résiliente, innovante et durable, capable de s'adapter aux défis mondiaux tout en maximisant ses avantages comparatifs. Cette perspective exige un engagement continu de la part des entreprises et des gouvernements pour créer les conditions nécessaires à un développement industriel harmonieux et soutenable.

Bien que cette étude nous ait permis de répondre à notre question de recherche, plusieurs limites ont été identifiées et doivent être prises en compte pour comprendre les contraintes et les défis rencontrés tout au long de l'élaboration de ce mémoire. **(i) Biais des intervenants** : Les perspectives des intervenants peuvent introduire des biais dans l'analyse qualitative, nécessitant une considération prudente des résultats. Nos politiciens étant plutôt de gauche, leur avis fut majoritairement positif concernant la relocalisation et ses avantages sociaux et environnementaux. Contrairement aux économistes rencontrés qui adoptent une vision économique pragmatique et libérale, concernant les avantages d'une économie ouverte. **(ii) Cadre temporel** : Les décisions de backshoring et leurs effets sont des processus évolutifs, limitant la portée des conclusions basées sur des données ponctuelles. **(iii) Variabilité régionale** : La diversité régionale issue du morcellement des compétences en Belgique complique une analyse homogène, introduisant des biais potentiels dans les résultats. **(iv) Influence des politiques européennes** : L'impact des politiques européennes reste peu exploré, malgré leur importance dans le contexte belge. **(v) Perspective des entreprises** : Les facteurs internes aux entreprises influencent également les décisions de backshoring et ne permettent donc pas d'établir des motivations générales exactes.

À la lumière des conclusions et des limites identifiées dans cette étude, des recommandations sont à formuler à l'attention des décideurs politiques pour renforcer l'attractivité et la souveraineté du pays, en particulier à l'approche des élections fédérales en juin prochain. Il est crucial de créer un cadre politique intégré avec des mesures fiscales et financières incitatives pour encourager le backshoring, tout en simplifiant les procédures administratives pour réduire les charges bureaucratiques. L'investissement dans la formation continue de la main-d'œuvre et dans les secteurs émergents tels que la digitalisation et l'intelligence artificielle est également crucial pour améliorer la productivité. De plus, il est essentiel que le gouvernement modernise les infrastructures, promeuve la recherche et l'innovation, et harmonise les politiques régionales et européennes pour éviter les disparités. Des recherches futures pourraient approfondir plusieurs aspects clés pour mieux comprendre les mécanismes du backshoring en Belgique et optimiser les stratégies correspondantes. En outre, une approche plus intégrée, tenant compte des variations régionales et des facteurs internes aux entreprises, ainsi que l'exploration de l'influence des politiques européennes sur les décisions de backshoring, sont nécessaires pour élaborer des

stratégies nationales en harmonie avec les cadres internationaux, notamment en réalisant des études de cas longitudinales et en évaluant l'impact des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle et l'automatisation sur les décisions de backshoring et sur la compétitivité industrielle

Bibliographie

Accaputo, A., Bayenet, B. & Pagano, G. (2006). Le plan Marshall pour la Wallonie. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1919-1920, 5-73. <https://doi.org/10.3917/cris.1919.0005>

AlixPartners (2024). *A firm that was built for today's increasingly disrupted world*. Consulté le 3 mars 2024. En ligne : <https://www.alixpartners.com/our-firm/>

Ancarani, A., Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., & Sartor, M. (2015). Prior to reshoring: A duration analysis of foreign manufacturing ventures. *International Journal of Production Economics*, 169, 141–155. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.031>

Arriola, C. et al., (2020). “Efficiency and risks in global value chains in the context of COVID-19”, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1637, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3e4b7ecf-en>

Ashby, A. (2016). From global to local: reshoring for sustainability. *Operations Management Research*, 9, 75–88. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0117-9>

Bayenet, B., & Capron, H. (2012). Les pôles de compétitivité : un nouvel instrument de la politique industrielle de la Wallonie. *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, Tome LI(1), 77 98. <https://doi.org/10.3917/rpve.511.0077>

Bernhard, M. (2016). Délocalisations au sens large : conséquences pour l’emploi et la productivité sectorielle en Belgique. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LV, 49-60. <https://doi.org/10.3917/rpve.552.0049>

Biatour, B., M. Dumont et C. Kegels (2020). Les branches clés de la R&D en Belgique. *Le Bureau fédéral du Plan*, WP 7-20. En ligne https://www.plan.be/uploaded/documents/202012220751050.WP_07_20_FR.pdf

Belderbos R., L. Sleuwaegen, D. Somers et K. De Backer (2016). “Where to Locate Innovative Activities in Global Value Chains: Does Co-Location Matter?”. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers* 30, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jlv8zmp86jg-en>

Benstead, A., Stevenson, M., & Hendry, L. C. (2017). Why and how do firms reshore ? A contingency-based conceptual framework. *Operations Management Research*, 10(3 4), 85 103. <https://doi.org/10.1007/s12063-017-0124-5>

Bogaert, A., & Kegels, C. (2012). Compétitivité de la Belgique : défis et pistes de croissance. *Le Bureau fédéral du Plan*. En ligne : <https://www.plan.be/publications/article-1184-en-competitivite-de-la-belgique-defis-et-pistes-de-croissance>

Buyse K., & Essers, D. (2022). Are we entering an era of deglobalization? NBB Economic Review, 2022, 17. Retrieved from https://www.nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2022/ecorevi2022_h17.pdf

Canham, S. & Hamilton, R. (2013). SME internationalisation: offshoring, “backshoring”, or staying at home in New Zealand. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 277-291. <https://doi.org/10.1108/SO-06-2013-0011>

Casson, M. (2013). Economic Analysis of International Supply Chains: An Internalization Perspective. *The Journal Of Supply Chain Management*, 49(2), 8-13. <https://doi.org/10.1111/jscm.12009>

Combe, E., & Guillou, A. (2021). Souveraineté économique : entre ambitions et réalités. *Fondation pour l'innovation politique*. Retrieved from <https://www.fondapol.org/app/uploads/2021/02/fondapol-etude-combe-guillou-souverainte-economique-entre-ambitions-et-realites-01-2021.pdf>

Conseil Central de l'Economie (2021). Rapport : R&D et valorisation de la R&D en Belgique : un premier diagnostic. *CCE* 2021-268. Consulté le 10 décembre 2023. En ligne https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2021-09-30-05-05-59_doc212685fr.pdf

Dachs, B., Kinkel, S. et A. Jäger (2019). Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies. *Journal of World Business*, 54(6), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101017>

De Moerloose, C. (2024). *Séminaire d'accompagnement du mémoire en gestion (Objectif 2024)* [Cours magistral]. UCLouvain. En ligne : <https://moodle.uclouvain.be/course/view.php?id=5995>

Di Mauro, C., Fratocchi, L., Orzes, G., & Sartor, M. (2018). Offshoring and backshoring: A multiple case study analysis. *Journal Of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 108-134. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.07.003>

Dobbelaere, L. & Lebrun, I. (2023), Évaluation de la précision des prévisions à court terme et des perspectives à moyen terme du BFP. Une mise à jour du Working Paper 05-20. *Le Bureau Fédéral du Plan*, WP 7-23. En ligne : https://www.plan.be/uploaded/documents/202312120856080.WP_2307_12894_F.pdf

Don, M. (2020). *Répercussions de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée*. Consulté le 6 décembre 2023. En ligne : <https://www.souveraineassurance.ca/advice-and-tools/hot-topics/the-impact-of-the-skilled-labour-shortage>

Ellram, L.M., Tate, W.L. & Petersen, K.J. 2013. Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision. Article. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 3-5. <https://doi.org/10.1111/jscm.12023>

Foerstl, K., Kirchoff, J. F., & Bals, L. (2016). Reshoring and insourcing: drivers and future research directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(5), 492-515. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-02-2015-0045>

Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M. and Zanoni, A. (2015), Manufacturing Back-Reshoring as a Nonlinear Internationalization Process. Dans *Progress in International Business Research* (p. 365-403). <https://doi.org/10.1108/S1745-886220150000010011>

Guillon, S., & Jacob, Y. (2012). En finir avec la mondialisation déloyale ! *Confédération générale des douanes, Rapport de janvier 2012*. Consulté le 6 décembre 2023. En ligne https://www.cgtdouanes.fr/IMG/pdf/En_finir_avec_la_mondialisation_deloyale_032012.pdf?2414/015a27c84b631062d5ac18c27d430a7531404ea27e82c4b2f9689b1b67a2cefb

Gylling, M., Heikkilä, J., Jussila, K., & Saarinen, M. (2015). Making decisions on offshore outsourcing and backshoring : A case study in the bicycle industry. *International Journal Of Production Economics*, 162, 92-100. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.01.006>

Holstein, W. (2010). The Case for Backshoring. *Strategy+Business*, a PWC publication. Retrieved from <https://www.strategy-business.com/article/00017>

Innovation Performance - Ayming Belgium. (2024, 28 février). *Ayming Belgium*. Consulté 3 mars 2024. En ligne : <https://www.ayming.be/expertise/innovation-performance/>

Joubioux, C., & Vanpoucke, E. (2016). Towards right-shoring: A framework for off-and re-shoring decision making. *Operations Management Research*, 9, 117–132. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0115-y>

Lasserre, R. (2005). Délocalisations : elles sauvegardent l'emploi. *Regards Sur L'économie Allemande*, 70, 38. <https://doi.org/10.4000/rea.2313>

Leibl, P. & Morefield, Roger & Pfeiffer, R. (2011). A study of effects of backshoring in the EU. *Journal of Business and Behavioural Sciences*. 23, 72-79. En ligne : https://www.researchgate.net/publication/283694564_A_study_of_effects_of_backshoring_in_the_EU

Messaoudi, D. (2018). Entreprises et territoires : entre délocalisations et relocalisations d'activités de production. *Annales de géographie*, 723-724(5), 588-611. <https://doi.org/10.3917/ag.723.0588>

Moreau, R., & Wathélet, M. (2013). Scénarios pour une Belgique bas carbone à l'horizon 2050. Dans *SPF Santé Publique* (D/2013/2196/53). En ligne : https://climat.be/doc/brochure_2050_FR.pdf

Mouhoub, E. (2017). VI. *Les effets des délocalisations sur les emplois et les revenus*. Dans : El Mouhoub Mouhoub éd., *Mondialisation et délocalisation des entreprises* (pp. 71-91). Paris : La Découverte.

National Cash Register Corporation (2022). *NCR Atleos*. En ligne : <https://www.ncratleos.com>

OCDE (2023), Réformes économiques 2023 : Objectif croissance, *Editions OCDE*, Paris. <https://doi.org/10.1787/bc1f3af8-fr>

Piatanesi, B., & Arauzo-Carod, J.-M. (2019). Backshoring and nearshoring: An overview. *Growth and Change*, 50(4), 806–823. <https://doi.org/10.1111/grow.12316>

Persaud, A., & Floyd, J. (2013). Offshoring and Outsourcing of R&D and Business Activities in Canadian Technology Firms. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 1–12. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000400001>

Poretti, F., & Stengler, E. (2022). The Climate Roadmap of the European Waste-to-Energy Sector | The path to Carbon Negative. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4284664>

PriceWaterhouseCoopers. *PWC Belgium: About us*. En ligne : <https://www.pwc.be/en/company-information.html>

Reshef, A., & Santoni, G. (2020). La mondialisation des chaînes de valeur. *Sciences économiques et sociales*. Retrieved from <http://ses.ens-lyon.fr/articles/la-mondialisation-des-chaines-de-valeur>

Raspiller, S. & Riedinger, N. (2005). Les différences de sévérité environnementale entre pays influencent-elles les comportements de localisation des groupes français ? *Économie & prévision*, 169-170-171, 197-210. <https://doi.org/10.3917/ecop.169.0197>

Saxena, A., & Srivastava, A., (2022). Industry Application of Green Manufacturing: A Critical Review. *Journal of Sustainability and Environmental Management*. En ligne : <https://ssrn.com/abstract=4043769>

Schlawinski, E. (2022). *How backshoring affects innovation* [Thèse de bachelier, LAB University of Applied Sciences]. En ligne : https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/756394/Schlawinski_Emma.pdf?sequence=2

Schwellnus, C. et al. (2023). Global value chain dependencies under the magnifying glass. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 142, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/b2489065-en>

Slepnirov, D., Brazinskas, S. and Vejrum Wæhrens, B. (2013). "Nearshoring practices: An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firms", *Baltic Journal of Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 5-26. <https://doi.org/10.1108/17465261311291632>

Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., & Petersen, K. J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), 381-390. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.010>

von der Leyen, U. (2022). *State of the Union Address by President von der Leyen*. En ligne https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech_22_5493

Wiedmann, T. & Lenzen, M. (2018). *Environmental and social footprints of international trade*. <https://doi.org/10.1038/s41561-018-0113-9>

Wilfert, B. (2020). Coronavirus : la mondialisation n'est pas la cause, mais le remède. *Fondation Robert Schuman, Question d'Europe* n°556. En ligne <https://www.robert-schuman.eu/questions-d-europe/0556-coronavirus-la-mondialisation-n-est-pas-la-cause-mais-le-remede>

Annexes

Annexe 1 : Conduite d'interview pour les entreprises et économistes

Questions générales

- a) Pour commencer, pouvez-vous me donner une rapide description de l'entreprise pour laquelle vous travaillez, le poste que vous occupez et vos responsabilités ?*
- b) Comment définiriez-vous la stratégie de votre entreprise en matière d'approvisionnement ? Globale, locale ou mixte ?*
- c) Si vous deviez évaluer la stratégie de délocalisation de votre entreprise, quels sont les principaux avantages que vous en tirez ?*
- d) Quelle sont maintenant les principaux risques/challenges auxquels vous êtes confrontés ? Comment les réduisez-vous ?*
- e) Votre entreprise a-t-elle effectivement déjà eu recours ou a-t-elle l'intention d'entreprendre des activités de rapatriement (cfr backshoring) ?*
- f) Si oui, comment et en quelle année ?*
- g) Si non, est-ce selon vous une stratégie envisageable pour les activités de votre entreprise ?*
- h) Pouvez-vous me donner un aperçu des raisons qui ont motivé/pourraient motiver la décision de procéder au backshoring ? Parmi ces raisons, quelle a été/serait la raison principale ou décisive pour prendre cette décision ?*

Questions spécifiques aux politiques gouvernementales

- a) Pourriez-vous m'expliquer quel rôle les politiques gouvernementales belges ont joué durant votre processus de backshoring ? Y avait-il des incitations fiscales, subventions ou encore réglementations qui ont joué un rôle important ?*
- b) Avez-vous eu des interactions directes avec des représentants gouvernementaux ou des organismes liés aux politiques industrielles lors de la prise de cette décision ?*
- c) Comment évaluez-vous l'efficacité de ces politiques en termes d'incitations au backshoring ? Selon vous étaient-ce plus des barrières ou au contraire des incitations ?*
- d) Avez-vous des recommandations ou des suggestions pour les responsables politiques belges en matière de politiques industrielles et de soutien aux entreprises qui envisagent de faire du backshoring ?*
- e) Y a-t-il d'autres éléments que vous aimeriez partager concernant votre expérience de backshoring en relation avec les politiques gouvernementales belges ?*

Impact sur la compétitivité

- a) *Le rapatriement de vos sites de production a-t-il augmenté votre productivité ?*
- b) *Quels ont été les principaux avantages ou bénéfices que vous avez constatés en ramenant certaines opérations en Belgique ? Ont-ils été conformes aux attentes initiales ?*
- c) *Quels sont les principaux coûts qui ont été éliminés ou réduits ?*
- d) *Il est souvent mentionné dans la littérature que le backshoring rapproche le département R&D de la production, ce qui accroît l'innovation. Est-ce également le cas pour vous ?*
- e) *Pensez-vous que cette décision a rendu l'entreprise moins flexible ou au contraire plus flexible ? Ceci à la fois en interne et en externe.*
- f) *Les consommateurs peuvent-ils s'attendre à un produit de meilleure qualité en rapatriant la production ?*
- g) *Si vous regardez la position de votre entreprise et ses parts de marché, pensez-vous que votre entreprise a gagné en compétitivité grâce au backshoring ?*
- h) *Avez-vous observé un écart dans les avantages concurrentiels par rapport à vos concurrents qui ont choisi de maintenir leurs activités à l'étranger ?*

Impact sur l'emploi

- a) *Combien de salariés votre entreprise emploie-t-elle actuellement ? Ce nombre a-t-il augmenté ou diminué par rapport à la situation antérieure (avant/après délocalisation et après backshoring) ?*
- b) *Pouvez-vous me communiquer des informations sur les changements observés en termes d'emploi en Belgique à la suite de votre décision de backshoring ? (Nouveaux emplois, pertes d'emploi, compétences recherchées, etc.)*
- c) *Comment l'entreprise a-t-elle géré la transition et la réintégration des travailleurs dans le cadre du backshoring ?*
- d) *Avez-vous bénéficié d'un soutien gouvernemental ou de politiques spécifiques pour faciliter l'embauche ou la formation des travailleurs ?*

Conclusion

- a) *Quel avis donneriez-vous à une entreprise qui hésite à opérer à du backshoring ?*
- b) *Remerciement et demander à l'intervenant s'il souhaite ajouter quelque chose ou partager des perspectives sur la question du backshoring en Belgique.*

Annexe 2 : Conduite d'interview pour les décideurs politiques

Questions générales

- a) *Pour commencer, pouvez-vous me donner une rapide description du poste que vous occupez et vos responsabilités ?*
- b) *S'assurer que l'intervenant a une compréhension claire du concept du backshoring en Belgique et de son importance dans le renforcement de l'économie nationale.*
- c) *Quel est votre avis sur la délocalisation des entreprises belges à l'étranger ?*
- d) *Comment voyez-vous maintenant cette tendance du backshoring, surtout depuis la crise de la COVID19, et de ses potentiels effets ?*

Politiques Gouvernementales Belges

- a) *Pouvez m'expliquer comment se déroule le rapatriement d'activité de production pour une entreprise belge au niveau de la réglementation ?*
- b) *Est-ce assez réglementé en Belgique ou au contraire, l'état est assez flexible dans l'exportation/rapatriement de nos activités manufacturières ?*
- c) *Quels sont les principaux obstacles auxquels les entreprises sont confrontées lors du rapatriement de leurs activités en Belgique ?*
- d) *Comment l'État intervient-il lors d'une stratégie de backshoring ? Incitations fiscales, subventions, réglementations spécifiques, etc. ?*
- e) *A quelle fréquence les directives politiques interviennent ? La taille et l'impact de l'entreprise jouent-ils un rôle ?*
- f) *Selon vous, l'état belge, via ses réglementations, incite le backshoring ou au contraire ne le favorise pas ?*
- g) *Avez-vous des recommandations à faire concernant les différentes directives gouvernementales envers le backshoring ?*

Impact sur l'emploi

- a) *Comment les politiques actuelles concernant le backshoring ont contribué à la création d'emplois ?*
- b) *Y-a-t-il des secteurs spécifiques qui ont particulièrement bénéficié/subi à cette tendance ?*
- c) *Comment se déroule la transition au niveau de l'emploi lors d'un rapatriement d'activités de production d'un pays à la Belgique ?*
- d) *Pensez-vous que le backshoring est une source fiable et viable pour contrer la pénurie de certains emplois en Belgique ?*

Compétitivité Nationale

- a) *Selon vous, quels sont les principaux avantages du backshoring en matière de compétitivité nationale ? (Par ex : on ramène la qualité et la technologie en Belgique, meilleure flexibilité et contrôle, augmentation d'opportunité pour les personnes qualifiées)*
- b) *Quel est l'impact du backshoring en matière d'innovation et l'adoption de nouvelles technologies dans les entreprises belges ?*
- c) *Selon vous, quelles sont les opportunités que le backshoring offre à la Belgique en termes de croissance économique et de développement industriel ?*

Cas concrets

- a) *Est-ce que dans l'exercice de vos fonctions, vous êtes régulièrement confrontés à des stratégies de backshoring ?*
- b) *Est-ce que vous pourriez me donner et me décrire un exemple intéressant auquel vous avez été confronté et qui implique le backshoring, ou du moins où il a été question d'étudier le rapatriement du site de production d'une entreprise, délocalisé auparavant ?*

Annexe 3 : Présentation de la grille de codage

- a) Fonction et responsabilité (FR) :
 - FR1 = Description des fonctions et des responsabilités de l'intervenant
 - FR2 : Description de l'entreprise (code spécifique pour la description de l'entreprise de Monsieur Van Esbroeck)
- b) Backshoring en Belgique (BB) :
 - BB1 = Avis de l'intervenant sur le backshoring/reshoring/nearshoring en Belgique
 - BB2 = Cas spécifique de backshoring / Code spécifique à Monsieur Van Esbroeck et explication du backshoring opéré par son entreprise
- c) Politiques gouvernementales (PG) :
 - PG1 = Le rôle du gouvernement belge concernant le backshoring
 - PG2 = Solutions proposées concernant le rôle de nos gouvernements
- d) Impacts du backshoring (IB) :
 - IB1 = Impact sur la productivité
 - IB2 = Impact sur l'emploi

e) Limites/obstacles du backshoring en Belgique (LO)

- LO1 = Attractivité
- LO2 = Main d'œuvre et qualification
- LO3 = Fiscalité belge
- LO4 = Distance/coût
- LO5 = Morcellement de la Belgique
- LO6 = Ancrage à la mondialisation

f) Vision du futur (VF) :

- VF1 = Vision du backshoring dans le futur
- VF2 = Vision de l'économie belge et de son rapport à la mondialisation dans le futur

Annexe 4 : Classification de cas

a) Valeurs attributs des opinions de mes intervenants

▼ Valeurs d'attribut

Classification : Backshoring

Attribut	Valeur
Rôle du gouvernement	Q Non assignée
Opinion	Q Non assignée
Limites	Q Non assignée
Conseil aux gouvernements	Q Non assignée

Source : Logiciel NVIVO

b) Valeurs attributs de mes intervenants

▼ Valeurs d'attribut

Classification : Intervenant

Attribut	Valeur
Fonction	Non assignée
Genre	Non assignée
Orientation politique	Non assignée

Source : Logiciel NVIVO

Annexe 5 : Présentation de Jean-Pierre Marcelle

Ma première interview fut celle de Monsieur Jean-Pierre Marcelle, administrateur général adjoint de l'AWEX, Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissement étrangers. J'ai décidé de faire un entretien avec Monsieur Marcelle car par sa fonction, je voulais avoir une vision pragmatique de l'articulation de la Belgique avec le commerce international et comprendre comment se déroulent et sont motivées les décisions d'investissement en Belgique.

Annexe 6 : Présentation de Wilfried Van Esbroeck

Ma seconde interview fut celle de Monsieur Wilfried Van Esbroeck, PDG de Witzemann Benelux, filiale du groupe Witzemann Group qui est une entreprise spécialisée dans le développement et la fabrication de solutions d'ingénierie flexible. Cet entretien est d'une grande pertinence étant donné que cette entreprise a recours au backshoring depuis 2014 afin de réorganiser sa chaîne d'approvisionnement. Grâce à cette rencontre, j'ai pu comprendre réellement comment se déroule une décision de backshoring tout en mettant en lumière les motivations et limites qui en découlent. De plus, j'ai pu m'apercevoir réellement quel rôle joue l'État dans cette situation.

Annexe 7 : Présentation de Jean-Christophe Dehalu

Monsieur Dehalu est Conseiller Senior dans les matières économiques, internationales et de recherches à l'UWE, l'Union Wallonne des Entreprises. En tant qu'économiste de formation, Monsieur Dehalu m'a

apporté une vision holistique des enjeux économiques, politiques et industriels liés au backshoring en Belgique. Ses expériences professionnelles diversifiées, y compris en tant qu'administrateur de l'AWEX et au sein du conseil d'administration de Wallonie Entreprendre Internationale, m'ont donné une perspective pragmatique sur les interactions entre les politiques gouvernementales et les décisions des entreprises en matière de relocalisation.

Annexe 8 : Présentation de Luc Denayer

Ma quatrième interview fut celle de Monsieur Luc Denayer, secrétaire général au Conseil Central. En orchestrant le consensus des débats publics entre les partenaires sociaux et du monde de l'entreprise, le Conseil Central de l'Économie joue un rôle crucial dans la formulation des politiques économiques belges. L'interview de Monsieur Denayer m'a permis de comprendre comment les politiques gouvernementales influencent les enjeux socio-économiques belges et comment cela impacte l'attractivité de la Belgique, en mettant un point d'honneur au problème du morcellement des compétences en Belgique.

Annexe 9 : Présentation de Marie-laure Moreau

En tant que réviseur d'entreprise chez EY, Madame Moreau possède une expertise approfondie dans l'évaluation des performances financières des entreprises, ce qui inclut la compréhension des décisions stratégiques telles que le backshoring. Madame Moreau est également impliquée dans des initiatives telles que le Concours de l'Entreprise de l'Année et le Baromètre de l'Attractivité en Belgique, ce qui témoigne de son engagement envers le développement économique du pays. De plus, étant donné sa fonction, elle est régulièrement en contact avec des politiciens de renom. Son point de vue m'a donc fourni des informations précieuses sur la manière dont les politiques gouvernementales s'articulent autour de l'attractivité et compétitivité du secteur industriel belge.

Annexe 10 : Présentation d'Emmanuel Dhyne

Ma sixième interview fut celle de Monsieur Emmanuel Dhyne, chef d'unité au sein de la BNB, la Banque Nationale Belge. J'ai décidé de rencontrer Monsieur Dhyne car je voulais réaliser un entretien avec une personne issue de la Banque Nationale Belge, étant donné que cette institution joue un rôle primordial dans l'élaboration des politiques économique et monétaire belge. De plus, l'unité dirigée par Monsieur Dhyne est celle de la Compétitivité et des Questions Structurelles, j'ai pu donc récolter des informations précieuses concernant la perspective institutionnelle et économique de notre pays.

Annexe 11 : Présentation de Patrick Prévot

Dans le cadre de ma dernière interview, j'ai décidé de voir comment s'articulent concrètement les politiques économiques belges et d'aller directement à la rencontre d'un politicien spécialisé en matière économique en la personne de Monsieur Patrick Prévot, député socialiste fédéral à la Chambre des représentants. Monsieur Prévot s'occupe des branches santé et émancipation sociale, qui sont des aspects socio-économiques essentiels pour le développement de la Belgique et qui interviennent dans le cadre de mon mémoire sur l'impact socio-économique du backshoring. Il accorde une attention particulière à la protection du consommateur, un aspect crucial qui peut notamment être influencé par les politiques gouvernementales liées au backshoring. Cette rencontre m'a donc offert une perspective sur les politiques socio-économiques de notre pays, notamment en matière de relocalisation mais également des critiques de la part de Monsieur Prévot quant à la véracité des actions institutionnelles actuelles.

Annexe 12 : Retranscription de l'interview de Jean-Pierre Marcelle

Interview réalisée le mardi 5 décembre 2023, en français et d'une durée d'1h.

VC = Victor Cambier

JPM = Jean-Pierre Marcelle

Introduction : Tout d'abord, un grand merci pour votre temps et votre aide. Voilà, mon sujet de mémoire c'est le back-shoring. Donc c'est lorsqu'une entreprise décide de rapatrier son site, ou du moins une partie de sa production, en Belgique et qui était au préalable délocalisé à l'étranger. J'ai fait appel à vous et votre poste à l'AWEX parce que j'ai fait un peu des recherches et en fait l'AWEX aide les entreprises wallonnes qui souhaitent se développer à l'international mais également aide les sociétés étrangères à venir s'implanter en Wallonie. Étant donné mon sujet c'est plus cet aspect-là qui m'intéresse.

VC : Du coup pour commencer, peut-être si vous saviez me décrire les missions de l'AWEX, votre poste et vos responsabilités.

JPM : Donc aujourd'hui, je suis administrateur général adjoint de la AWEX. C'est-à-dire que nous avons une direction collégiale à deux têtes. Il y a une administratrice générale de la AWEX qui s'appelle Pascale Delcomminette et un administrateur général adjoint. Donc nous cogérons quelque part l'AWEX. L'AWEX, comme tu le dis, je vais me permettre de te tutoyer. C'est effectivement, dans le cadre de la mission décréteale puisqu'il y a un décret qui a créé l'AWEX en avril 1998 et qui détermine effectivement, l'accompagnement des entreprises, puisqu'on vise essentiellement le tissu économique sous forme d'entreprise, l'accompagnement des entreprises établies en Wallonie. En effet, la régionalisation fait que les compétences économiques sont régionalisées depuis le début des années 90, et donc qui accompagne l'internationalisation, des entreprises situées, soit de siège social, soit de siège d'exploitation, en Wallonie. Cela veut dire que, pour faire simple, il y a une formule un peu imagée, l'AWEX essaye d'initier le déclin exportation auprès d'entreprises de PME, de moyennes ou de grandes entreprises établies en Wallonie, avec évidemment un poids divers. On n'a pas beaucoup d'impact sur les grandes entreprises qui ont des structures totalement dédiées à la gestion et à l'organisation de leur production, mais aussi de leurs ventes internes ou internationales. Donc nos chevaux de bataille, ce sont essentiellement vis-à-vis des PME, des TPE, ou des moyennes entreprises pour les accompagner dans l'internationalisation de leurs produits. Cela commence à

la prise de conscience d'une capacité d'exportation, ce qui n'est pas toujours évident, et donc cette prise de conscience, elle se fait à travers nos bureaux décentralisés, puisque l'AWEX est une entité de 450 personnes. Grosso modo il y a 250 personnes en Belgique, et il y a 180 personnes à l'étranger, donc on fait même un peu plus qu'au niveau belge, et on a cinq antennes régionales de proximité. C'est ce qu'on appelle les centres régionaux, qui sont basés généralement au chef-lieu de province, donc à Liège, à Namur, à Nivelles, et dans le Hainaut, on a deux sites d'exploitation, un à Charleroi et un à Mons. Ce sont ces collègues qui sont les antennes de proximité, qui suivent un certain nombre d'entreprises, soit primo-exportatrices, parce qu'elles n'ont pas encore exporté, et donc on les accompagne dans leur formulation de leur stratégie à l'exportation, à travers notamment ce qu'on appelle un diagnostic de maturité : on questionne l'entreprise sur ses produits, sur ses capacités financières et ses capacités sociales de ressources humaines. Puis avec elle, sur base des résultats d'analyse de cet audit, on formule un certain nombre de recommandations à l'entreprise. On propose à l'entreprise en question de participer à notre programme d'action si elle est assez mûre pour y participer. Le programme d'action de l'AWEX, c'est grosso modo cinq piliers. C'est de l'accompagnement un peu financier puisqu'on donne des subventions aux entreprises, donc une subvention, c'est un subside non remboursable que l'on donne aux entreprises qui nous remettent un plan d'action à l'international, et ces subventions peuvent servir à payer la communication, donc les outils marketing de l'entreprise peuvent servir pour partager les frais de prise de contact avec un importateur étranger, ou encore une participation de l'entreprise à une foire et salon à l'étranger qui lui permettra de rencontrer des clients potentiels, etc., voire même jusqu'à s'installer à travers un bureau de représentation, dans ce cas on est déjà dans un stade d'exportation assez important en aidant l'entreprise à supporter les coûts d'une petite structure d'implantation à l'étranger.

Depuis 2004, on a également la mission d'accompagner et d'identifier si c'est possible, des entités industrielles étrangères, donc un capital étranger, et quand on parle de capitaux étrangers, on applique, je dirais, les règles de l'OCDE qui estiment qu'une entreprise est détenue par des capitaux non locaux à partir du moment où il y a 10% de son actionnariat qui est aux mains d'entités non nationales. Donc c'est 10% de capital étranger qui détermine notre intervention, et là, nous ciblons, si possible, à travers les secteurs phares de la région Wallonne qui sont l'aéronautique, le spatial, l'agroalimentaire, le pharma, le biopharma et le médical mais également le développement durable et toutes les techniques green, je dirais, en matière chimique d'accompagnement de process industriels. Nous essayons de capter l'attention d'entités internationales, qui ont des capacités à venir s'installer en Wallonie pour développer leurs activités. Et donc ça, c'est l'activité d'accompagnement des investisseurs étrangers, donc nous sommes, je dirais, plus des proposeurs, des facilitateurs, puisque là, on ne finance pas le coût de l'implantation en Wallonie, il y a d'autres outils pour ça, notamment Wallonie Entreprendre. On ne subsidie pas l'implantation non plus, c'est l'administration de l'économie et de l'emploi, donc le SPWEER, Économie, Emploi, Recherche, et tu trouves ça sur wallonia.wallonie.be, qui sont nos partenaires de, je dirais, de financement ou de participation à titre de subvention pour faciliter l'implantation d'entreprises étrangères en Wallonie. On travaille également dans ce cadre-là, puisque une fois que l'entreprise est étrangère, une entreprise a marqué un certain intérêt à s'installer en Wallonie, il faut lui trouver une localisation. Donc à nouveau, nous sommes facilitateurs au niveau de l'AWEX, nous nous retournons vers d'autres partenaires régionaux, par exemple les intercommunales de développement économique, qui elles sont, je cite pour Charleroi, c'est l'Igrotech, pour Namur, c'est le bureau économique de la province de Namur, c'est la SPI Plus pour Liège, qui sont quelque part à la fois les bâtisseurs du foncier public et les propriétaires du foncier public. Donc c'est eux qui peuvent proposer à travers notre intermédiaire à des investisseurs qui sont à la recherche d'un terrain industriel situé à tel endroit, à proximité de canaux de distribution, routiers, ferroviaires, etc. Donc en fonction de tout cela, notre rôle c'est de renseigner le mieux possible dans une optique évidemment d'implantation en Wallonie et surtout de création d'emplois.

L'objectif d'attirer des entreprises étrangères à un double but. D'une part c'est de diversifier et renforcer le tissu économique local, puisque théoriquement on constate qu'une entreprise double sa capacité, tous les

25-30 ans, ou bien on essaye de voir une auto-évolution du territoire économique wallon par les entreprises endogènes qui sont déjà installées, mais là ça prend 20-25-30 ans. Donc le fait de recourir à des entreprises étrangères qui peuvent s'installer en Wallonie ou dans le territoire considéré, ça permet de gagner du temps et de combler quelque part des chaînes manquantes dans les chaînes de valeur, de diversifier l'offre, voire d'utiliser des sous-traitances existantes notamment déjà établies dans les secteurs aéronautiques, pharmaceutiques, agroalimentaires, etc. Donc ça c'est la raison d'être au niveau macroéconomique, d'accompagner au niveau public des exportateurs, et un exportateur qui exporte, il augmente sa capacité, son chiffre d'affaires, sa productivité, et par conséquent il y a aussi un impact positif en principe sur l'emploi local. Un investisseur, il renforce les chaînes de valeur, il comble parfois des chaînes manquantes, et il est aussi, je dirais, un intermédiaire important pour augmenter le capital et les ressources humaines locales. Nous sommes facilitateurs, c'est l'exportateur qui exporte, et on met des outils à sa disposition, c'est l'investisseur qui s'installe, et on essaye de faciliter. Donc on est à la fois très volontariste, mais très modeste aussi dans le rôle que l'on pratique.

VC : C'était très complet, merci beaucoup. Maintenant, si j'ai bien compris, vous aidez les entreprises étrangères dans leur processus d'implémentation en Wallonie. Qu'en est-il du rapport à la Belgique ? Pourquoi prôner finalement, cette mondialisation ?

Si je continue, mon rôle c'est de copiloter l'AWEX. Jusqu'il y a trois ans, j'étais, sur les dix dernières années, le responsable de la division investissement étranger, puisque l'AWEX, grosso modo, c'est deux piliers, c'est l'accompagnement des sociétés wallonnes à s'exporter au commerce extérieur, et l'impatriation, le fait de faire venir des entreprises étrangères. Bon. Il faut dire que cela n'a rien de nouveau, puisque l'économie belge, et wallonne en particulier, est une économie de tout temps, qui est une petite économie, soyons très conscients de ça, qui est une économie très ouverte, c'est-à-dire qu'on a énormément de contacts avec les autres économies limitrophes : Hollandaises, Allemagne, Luxembourg, France, et peut-être un peu Royaume-Unis. La Belgique est un carrefour d'exportation et d'investissement en Europe.

Pour te donner quelques chiffres sur l'impact de l'investissement étranger en Wallonie, remontons aux années 60, c'est-à-dire à l'après-guerre, tu étais loin d'être né, mais le renouveau économique belge et européen s'est fait notamment par l'acquisition d'entreprises étrangères qui se sont installées en Wallonie notamment et dans les autres pays. Si on regarde les secteurs d'activité, le biopharmaceutique en Belgique, c'est quoi ? Ce sont des sociétés comme Pfizer qui est établie en Flandre, ce sont des sociétés comme UCB qui est établie à Braine-l'Alleud, ce sont des sociétés comme GSK, qui est établie à Rixensart, c'est des sociétés comme Johnson & Johnson qui soit produisent/distribuent leurs produits au départ de Gosselies, de la Louvière et de Purs en Flandre.

Donc voilà, depuis 1970, je dirais le gros de l'économie wallonne et belge, et notamment le gros des exportations, se fait au départ d'entités étrangères qui ont posé une partie de leur bagage en Belgique et en Wallonie. Alors, ça veut dire qu'on n'a rien inventé dans le fait d'attirer des investisseurs étrangers. Peut-être la nouveauté au début des années 2000, c'est qu'on en a fait une véritable stratégie économique de gouvernement. Voilà, ça c'est peut-être un peu la différence.

Aujourd'hui, pour te donner quelques chiffres, une entreprise sur quatre est détenue en Wallonie par des capitaux étrangers. Une entreprise sur cinq en Wallonie est une entreprise qui fait de la recherche et du développement. Or, la recherche et le développement, c'est quelque part le gage pour demain d'avoir des nouveaux produits très adaptés au marché, etc. Une entreprise sur cinq en Wallonie est une grande entreprise. Alors qu'on a 90% de TPC, TPE, PME, qui font au moins 10 emplois. Les grandes entreprises dont on parle, GSK, Glaxo mais également celles qui étaient là et qui sont parties du type Caterpillar et d'autres entreprises dans le secteur chimique.

Quand on regarde des entreprises sur la zone de Seneffe comme c'est Total Fina, ce sont des capitaux français, c'est des entreprises américaines chez Environ, c'est des entreprises anglaises comme Inovine qui sont à Genève-sur-Sambre, qui ont repris les activités de Solvay qui est elle-même une activité internationale puisque les grandes entreprises, généralement, sont cotées en bourse. Donc, si tu regardes clairement l'actionnariat de ces entreprises cotées en bourse, tu as un tas de petits porteurs actionnaires qui sont répartis partout dans le monde et deux ou trois groupes particulièrement internationaux bien implantés.

Donc, ça veut dire que l'activité, effectivement, a été depuis les années 2000, au lieu de les laisser venir au petit bonheur la chance, ce qui est le cas pour les grandes entreprises qui, entre nous, n'ont pas besoin de nous puisque les grandes entreprises ont en leur sein même des divisions d'achat, d'acquisition, il existe deux directions que peuvent prendre les investissements étrangers : on peut soit démarrer un projet nouveau, c'est ce qu'on appelle dans le jargon du « green field », puisqu'on parle d'un champ vert, donc c'est une entreprise comme l'a fait Caterpillar en 1960 dans la région de Charleroi, c'est d'acheter un terrain qui est un terrain agricole, un terrain vierge et de construire une usine. Une autre formule d'implantation, ça peut être ce qu'on appelle le « brown field », donc le champ brun, c'est-à-dire racheter une entité existante. Qui est toujours en activité ou pas. Une troisième formule qui a lieu depuis une vingtaine d'années, c'est les acquisitions et les fusions/acquisitions. Au lieu d'acheter un terrain et de construire, au lieu d'acheter un bâtiment et de le redéployer, tu peux acheter les actifs, les actions d'une entreprise. Donc ça, c'est une opération de « merge acquisition », fusion acquisition en bon français. Et là, ça peut être une acquisition par un groupe étranger qui décide d'acquérir soit un concurrent, et dans ce cas-là généralement, c'est relativement peu porteur puisque c'est tuer de la concurrence, mais ça arrive. Soit acquérir une entreprise pour diversifier son portefeuille de produits ou son expérience de vente. Ce sont des cas de figures qu'on a régulièrement, même dans des économies comme la nôtre, qui sont des économies assez ouvertes, des boîtes qui se font acheter, en totalité ou en partie, par des industriels étrangers ou par des fonds financiers étrangers. Donc là, on a vu toute notre sidérurgie a été rachetée par des fonds étrangers. Le dernier en date, c'était ArcelorMittal. Tout notre secteur du pharmaceutique, ce sont des secteurs très capitalistiques où il faut mettre beaucoup d'argent pour développer la production et des nouveaux produits.

C'est clair que dans l'actionnariat international qu'on rencontre en Wallonie, on a sans doute des industriels, mais on a aussi des fonds financiers qui, quelque part, prennent le contrôle. Ils prennent le contrôle d'entreprises pour améliorer leur rentabilité ou pour injecter des fonds. Donc voilà, ça, c'est un petit peu le paysage.

Mais grosso modo, un quart du paysage économique wallon est réalisé par des investisseurs étrangers ou de sociétés établies en Wallonie dont l'actionnariat se trouve en dehors de la Wallonie et de la Belgique. Et ça, c'est important car ils contribuent pour à peu près un gros 50% voire 60% de leur emploi puisque plus l'entreprise est grande, plus elle a en principe d'emploi, même s'il y a de plus en plus de l'automatisation, c'est-à-dire remplacer des gens par des machines, mais les machines produisent peut-être plus. Donc on augmente la productivité et quelque part la capacité à ces entreprises de rester en Belgique, en Wallonie.

VC : Merci beaucoup. Et maintenant, est-ce que vous avez déjà eu, via votre expérience, des entreprises belges qui étaient à l'étranger et qui ont voulu revenir en Belgique ? Ce qui constitue donc le backshoring.

JPM : Il y a deux cas de figure pour répondre à ta question. Premier cas de figure, il y a, c'est un état de fait, de moins en moins d'entreprises véritablement belges puisque la grosse majorité des grandes entreprises en Belgique, et je pense qu'on peut parler de 85 à 90 %, sont des entreprises avec un ancrage important étranger, même s'il reste encore des capitaux. Par exemple chez UCB, l'*Union Chimique Belge*, si tu vas dire au patron d'UCB que c'est une société étrangère, il te saute à la figure. Pourtant c'est le cas, dans la mesure où, effectivement, je pense que UCB, aujourd'hui, a à peu près 5 % encore d'ancrage capital belge. Le reste, c'est dans le cloud boursier ou ce sont à travers des fonds de pension, des fonds financiers. Donc, ça, c'est le premier point de vue. Ce qui ne veut pas dire qu'à partir du moment où tu as une entité étrangère qui est

installée en Belgique, elle devient un peu belge par son ancrage territorial. Or, la majorité de ces entreprises sont présentes partout dans le monde.

Je pense que dans ton raisonnement, tu peux avoir deux aspects dans le backshoring, comme tu dis. On peut avoir du rapatriement d'activités d'entités belges qui sont à l'étranger mais tu peux également avoir du rapatriement d'une entreprise établie en Belgique à capitaux étrangers, rapatriement d'activités de production qui est, ou de recherche et développement, qui est localisée ailleurs qu'en Belgique. Donc, je pense qu'il faut jouer un peu sur ces deux métriques. Rapatriement, je dirais, dans une espèce de nationalisme économique positif, c'est du retour en Belgique de sociétés belges qui sont parties, en tout ou en partie, au détriment d'un autre pays. Et ça, ça arrive assez régulièrement, puisque à côté des entreprises qui investissent pour la première fois, tu as des entreprises à capitaux étrangers en Wallonie qui réinvestissent assez régulièrement. Donc, ça veut dire que si elles réinvestissent, on considère que, grosso modo, l'environnement économique, social et fiscal belge et wallon leur convient.

Deuxièmement, l'augmentation de la valeur ajoutée par des réinvestissements, qu'ils soient en ligne de machine, en ligne de production ou en analyse de recherche et de développement, justifie l'ancrage de plus en plus important de l'entité en Wallonie. À un moment donné, on n'est pas dans un monde fermé, mais un groupe ne peut pas délocaliser ou localiser dans 36 localisations sa recherche et développement. Donc, il y a une vraie compétition dans les sociétés à capitaux étrangers installées sur un territoire. Il y a une vraie compétition à renchérir leurs capacités locales. Voilà. Et ça, c'est aussi une formule, si tu veux, de retour, quelque part, sur investissement.

Donc, je pense qu'il faut regarder les deux.

VC : Au sein de l'AWEX ou simplement durant votre carrière, avez-vous eu un cas concret d'une entreprise belge qui a eu recours à une stratégie de backshoring ?

JPM : Alors, on a eu effectivement un cas. Récemment, UCB, qui est un poids lourd du secteur pharmaceutique, a ramené en tout ou en partie à Braine-l'Alleud une activité qu'ils avaient délocalisée en Suisse dans les années 2008-2010. Donc, à ce moment-là, ils estimaient que la compétition suisse, et c'était le canton de Zug, était plus positive, notamment en matière de fiscalité et de coûts de recherche et développement. Ils ont donc délocalisé une partie de leur recherche et développement et de leur production de certaines molécules en Suisse. Il y a trois ans, il fallait étendre cette activité par de nouvelles lignes de production et ils ont fait le choix de rapatrier en Wallonie, à Braine-l'Alleud dans leur usine existante, cette nouvelle ligne.

Donc, je pense qu'il faut avoir une vision dans ton travail assez extensive de ce qu'on entend par des retours d'investissements délocalisés. C'est très vrai dans des grandes économies où tu as quelque part des tensions économiques assez importantes, comme on a connu ces vingt dernières années, dans des grandes économies où tu as un poids politique qui est assez important aussi sur l'économie, je pense à la France, je pense à l'Allemagne, je pense au Royaume-Uni et un peu aussi, mais moins, à la Hollande, tu as parfois des directives, soit de l'actionnariat, soit de l'économie publique, de rapatrier quand l'économie est moins porteuse dans le pays d'origine. Je te parlais tout à l'heure de GSK, GlaxoSmithKline. GSK, c'est une entité, grosso modo,

50% capitaux britanniques, 50% capitaux américains. Jusqu'il y a 4-5 ans, et là aussi, l'importance, c'est d'avoir des managements locaux très forts. On avait un management belge wallon très fort chez GSK, à travers Jean-Stéphane, pour ne pas le nommer, qui était le CEO de GSK. Sur les 15 dernières années, beaucoup d'investissements en recherche et développement, et en production, ont atterri à Rixensart et à Wavre.

Quand Jean-Stéphane a quitté, par la force de l'âge, la tête de GSK, les actionnaires britanniques se sont dit « Oui, les gars, mais enfin, nous, on a quand même mis 50% du capital, et on a peut-être 10, 20, 30% de l'investissement en groupe au Royaume-Uni. Il faudrait peut-être que ça change. » (*Chiffres factices*)

On l'a vu également dans les périodes de tensions économiques à la suite de la crise de 2008 mais également pour donner suite à la crise sanitaire en 2021, on a eu beaucoup de grands groupes internationaux qui ont relocalisé dans leur pays d'origine de la production de la recherche. C'est le cas pour Alstom, par exemple. Alstom a une situation importante dans la région de Charleroi avec à peu près 1 500 personnes sur un groupe qui en fait 70 000. Donc, c'est quand même relativement petit. Mais à un moment donné, l'actionnariat d'Alstom franco-français a dit « Oui, mais enfin, j'ai un site à Belfort, du côté de l'Alsace qu'il faut aussi alimenter en commande donc on rapatrie des contrats et des opérations R&D. ». Une autre société qui s'appelle Dow, dans la région de Seneffe, qui est un groupe américain actif dans tout ce qui est la production de silicone pour le bâtiment, pour l'automobile, pour la santé, avait localisé leur recherche européenne à Seneffe. Il y a trois ans d'ici, ils ont dû partager une partie de la recherche avec la Suisse. Donc, chaque fois, tu as, je dirais, des retours sur le territoire local qui se fait surtout dans des grands territoires, où il y a un pouvoir économique assez fort et où, quelque part, le deal, c'est de dire aux entités nationales « Privilégiez votre nation d'origine plutôt que des localisations à l'étranger ». Effectivement, ça te crée une espèce de flux de retour d'investissement et de retour d'activité.

Un autre cas, je prends une entité belge, mais plutôt néerlandophone, c'est Umicore, qui est un groupe chimique essentiellement dans la production de cuivre, de métaux nouveaux pour les batteries automobiles ou les batteries électriques. Umicore avait toujours un ancrage belge important, avait des velléités de développer des activités de production de batteries automobiles en dehors de la Belgique. Je pense que les actionnaires belges ont, comment dirais-je pour être poli, puisque je suis enregistré, ont lobbyé très fort pour que l'investissement à venir reste en Belgique, en Flandre en particulier.

Donc, tu as, je dirais, à la fois une triple raison de rapatrier des investissements. C'est généralement un ancrage d'actionnaires nationaux initiaux très forts. Éventuellement un impact politique mais dans les petits pays comme nous, c'est très difficile d'avoir un impact politique important sur le pouvoir économique. Et encore une fois, il y a l'indépendance des pouvoirs public et privé. Et tout ceci, généralement, se fait sur front de crise, de difficultés économiques. Et donc, on entend régulièrement, plus orienté vers la France que l'Allemagne, Bercy, qui est le ministère des Finances français, tendait un peu les investisseurs français à dire, plutôt que d'investir dans des pays lointains, rapatriez vos productions en local.

Voilà. Alors, ça a été également accru, parce que voilà, je pense que l'économie est mondialisée maintenant. Ça a été notamment accru par le fait, qu'on s'est rendu compte, et ça c'est peut-être la naïveté européenne, c'est qu'on a laissé partir énormément d'activités dans des pays soi-disant à bas coût de production, comme la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie. Et ces pays, évidemment, ils auraient eu tort de s'en priver, ont développé des compétences et quasiment des monopoles dans la fourniture de certains produits. Et on l'a bien vu à l'aube de la crise Covid sur les aspects médicaux. À partir du moment où, quand tu as un masque stérile, tu as trois composantes de tissus et qu'il y a un des trois tissus qui est uniquement fabriqué en Chine, tu as beau danser sur ta tête et de dire plus jamais ça demain, c'est trop tard. Donc, si tu veux refaire, des nouveaux circuits de production, d'abord ça coûte très cher et deuxièmement, tu n'as pas nécessairement ou tu n'as plus nécessairement la main mise sur les matières premières.

Un autre bel exemple, c'est tout ce qui est semi-conducteur. Tous les semi-conducteurs, et on utilise ça tous les jours, que ce soit dans l'informatique, l'automobile, le médical, voire dans le bâtiment, tous ces semi-conducteurs, ils sont quasiment maintenant localisés en Chine. Et il y a la troisième dimension qui est la colonisation des matières premières. Tous les semi-conducteurs font intervenir des métaux rares. Les métaux rares, ils se trouvent au Kazakhstan, en Sibérie, dans la mer de Béring ou en Afrique. Qui est-ce qui est propriétaire de plus en plus du territoire africain ? C'est à nouveau la Chine. Donc voilà, ça quelque part,

ce sont aussi des éléments importants qui rentrent dans l'équation. Rapatrier, oui, je pense dans les grands pays, les grandes économies, c'est faisable, mais on n'a pas nécessairement la capacité de localiser tout, et notamment dans les petits pays comme les nôtres. Donc là, on doit bien, effectivement, ne pas laisser partir nos fleurons industriels sur lesquels on a un peu la main et essayer de jouer sur le rapatriement ou l'impatriement en Wallonie de capacités à forte valeur ajoutée et à emplois intéressants de groupes étrangers déjà localisés. Ça, je pense que c'est les deux challenges.

VC : Une question tournée maintenant sur l'impact de l'emploi. Concrètement, ça se passe comment la transition ? Parce qu'on délocalisait aussi beaucoup pour la main d'œuvre qui est moins chère, comme vous avez dit. Le fait d'importer ici en Wallonie, est-ce qu'il y a vraiment une transition qui se déroule en Belgique pour favoriser justement l'emploi belge et pour que ça augmente l'emploi en Belgique ?

Tout à fait. Donc, il y a deux choses. Parce que derrière les mots, il y a des sensibilités et je crois que toutes les sensibilités valent, que ce soit la sensibilité des organisations syndicales ou la sensibilité du patronat. Il est un fait évident pour le patronat, c'est toujours mieux de produire avec des coûts très bas. Ça, essaye de trouver un patron qui va te dire l'inverse, je pense que ça se compte sur les doigts d'une main et encore. Donc, le coût de la main d'œuvre, d'abord, qu'est-ce qu'une main d'œuvre coûte ? Une main d'œuvre, on peut aussi considérer, et je ne fais pas de politique, mais je pense qu'une main d'œuvre, ça rapporte. Il n'y a pas de main d'œuvre sans économie. Il n'y a pas de main d'œuvre sans industrie. Mais il n'y a pas non plus d'industrie sans main d'œuvre. À un moment donné, je pense que ce sont deux dimensions d'une même et unique dimension économique. Je pense qu'effectivement, nous ne sommes pas l'un des pays où la main d'œuvre, et tant mieux pour la main d'œuvre, est particulièrement bon marché. Maintenant, cette main d'œuvre, il faut la ramener à la valeur ajoutée du produit. C'est clair que dans des produits à faible valeur ajoutée, ou dans des services à faible valeur ajoutée, et j'entends là-dedans la logistique basique, faire de l'entreposage, du stockage et de la livraison, ce n'est pas là-dedans que tu vas sortir 30% de marge. Ce sont plutôt des marges de l'ordre de 3, 4, 5%. Donc là, c'est vrai que la compétitivité passe essentiellement par le coût des ressources humaines, puisque dans la logistique, l'essentiel, c'est quoi ? C'est un peu le coût de l'entreposage, c'est le coût du transport, mais c'est surtout le coût de la manutention qui elle, est soit très humaine, laborieuse ou mécanisée. Donc, dans le secteur de la logistique, c'est clair que de moins en moins, pour deux raisons, la logistique s'installe encore des pays comme les nôtres. D'une part, parce qu'effectivement, le coût est un facteur important, et le coût le plus réductif, c'est celui de la main-d'œuvre. Donc, on aura plus d'intérêt dans la logistique à s'installer dans des pays à coût moindre. Ça, c'est un premier point. Maintenant, toute la logistique, ce n'est pas que de la manutention. Il y a aussi une logistique avec une forte valeur ajoutée. Par exemple, à la logistique des médicaments. Tu dois conserver les médicaments dans une atmosphère très propre et dans une température constante. Donc, on a, je dirais, une montée en puissance de la valeur ajoutée à cette logistique-là. Donc là, le coût de la main-d'œuvre est moins important, puisque la valeur de la manutention, ce n'est pas que la main-d'œuvre, c'est aussi l'installation, l'investissement d'une chaîne de froid, l'investissement d'une chaîne de température contrôlée, etc. Donc, ne parlons pas de coût de transport très élevé. Si tu vois le transport par camion, par péniche ou par avion, il est clair que le transport par avion coûte plus cher. Maintenant, essaye de transporter des produits qui ont une durée de vie très courte, par exemple des isotopes radioactifs pour soigner des formes de cancer. On ne va pas utiliser un bateau mais bien l'avion. Le coût d'un transport en avion est plus important. Mais le coût d'un isotope est évidemment plus important qu'un gadget acheté chez Alibaba ou autre chose. Donc, il faut dans la logistique, je dirais, serrer la valeur ajoutée du produit et de la main-d'œuvre pour voir si on est compétitif ou pas. Jusqu'à aujourd'hui, les centres de distribution en matière pharmaceutique, en matière d'isotopes ou de produits chimiques, ça se fait encore chez nous parce que la valeur ajoutée est très importante du produit et le coût de la main-d'œuvre est relativement basique. Quand on parle du secteur pharmaceutique ou du secteur de l'IT, là, le coût de la main-d'œuvre est sans doute plus cher, unitairement parlant, mais rentre beaucoup moins dans la valeur globale du produit donc on reste très compétitif. Donc, je pense qu'il faut quelque part déconnecter un peu ce slogan qu'on entend souvent « Ah oui, mais notre main-d'œuvre est trop chère ». Oui, elle est chère pour certains types d'activités, mais elle est relativement

voire très compétitive pour d'autres types de production ou de recherche et développement. Et à nouveau, quand tu développes des nouveaux produits dans le secteur chimique ou dans le secteur pharmaceutique, qui ont un coût mais pour autant tu ne vas pas mettre ça en Roumanie ou dans des pays qui ont une main-d'œuvre relativement bonne, mais basique. Donc, à nouveau, pour moi, c'est un slogan de dire que nos pays ont perdu de la compétitivité en termes de main-d'œuvre. C'est clair que notre main-d'œuvre est plus chère, mais il faut voir pourquoi elle est plus chère et qu'est-ce qu'elle apporte comme compétitivité ou productivité au produit. Voilà, ça, je pense que c'est un point important.

Même chose, la fiscalité. On va dire que la fiscalité en Belgique est très chère. Bon, d'abord, on est revenu à des taux, mais quand on dit ça, on ne garde qu'en tête les anciens taux qui étaient de 30% d'impôts des sociétés sur la marge bénéficiaire. Aujourd'hui, on est plus proche de 20, de 21. Dans certains types d'activités, tu as en Belgique, et par conséquent en Wallonie, des capacités de défiscalisation de la recherche. Jean-Stéphane chez GSK disait qu'il payait moins d'impôts en Belgique que le produit de la recherche qu'ils injectaient au niveau de GSK belge. C'est pour te donner une capacité d'ingénierie fiscale et financière que l'on a en Belgique que l'on n'a peut-être pas dans certains pays.

Troisièmement, il y a des facteurs qui sont délocalisables. Aujourd'hui, on parle beaucoup de mondialisation. Je prends un secteur, le secteur du ciment. La cimenterie, elle doit se trouver sur un gisement de chaux et de pierres à ciment. Et ça, tu en as du côté de Tournai et du côté de Mons. Et la production de ce ciment, il n'est pas consommé en Belgique, encore moins en Wallonie. Il est parfois exporté à 5, 10, 15 000 km. Donc, il y a des composantes ou des contraintes qui font que, à un certain moment, tu as des secteurs d'activité qui sont non délocalisables dans leurs outils de production et d'autres qui doivent faire l'objet effectivement d'une combativité pour trouver qu'on a une bonne main-d'œuvre. Elle n'est pas chère, mais elle est sûre et la capacité de qualité du produit vaut peut-être qu'on paie 5 ou 10 % de salaire en plus si la qualité du produit est respectée. Voilà, ça, c'est un petit peu des slogans qu'il faut en temps réactualisé. Mais, à nouveau, la difficulté, c'est qu'en face à face, on peut les exprimer. Quand tu le fais dans des campagnes publicitaires ou dans l'esprit des gens, pour la majorité des gens, la Belgique et beaucoup de consultants internationaux véhiculent ces réflexions-là.

En Belgique, la fiscalité est chère, la main-d'œuvre est chère, le climat social est difficile. Oui, mais on peut s'y mettre. Si c'était vrai, on n'aurait aucun investissement étranger en Belgique. Et si c'était vrai qu'il y avait un paradis, ils seraient tous dans le même paradis. Donc, voilà, je pense qu'à un moment donné, il y a l'objectivation d'un certain nombre de paramètres et le côté subjectif qui sont parfois très compliqués à renverser parce qu'une mauvaise image est plus difficile à renverser que pas d'image du tout ou une image améliorée.

VC : Maintenant qu'on arrive dans une période où on est fort dépendant de la mondialisation. J'ai une question un peu utopiste : Quelles seraient les mesures qui pourraient être prises par l'État belge ou, par exemple, comme vous dites, au niveau du régional, pour justement, ramener de la valeur en Belgique et favoriser tout ce qui est plus local en dépendant moins du monde ?

JPM : Je pense qu'il y a un mixte. Il faudrait être plus pointu sur notre politique en matière de chaîne de valeur et en matière d'implantation de nouveaux investissements. Je pense qu'aujourd'hui, il faut faire des choix car on ne peut plus tout accepter. On ne peut plus courir tous les investissements. Donc, je pense qu'il faut que ce soit au niveau de l'entrepreneurial ou au niveau politique en déterminant sur un terme de 5, 10 ou 15 ans, les choix des secteurs prioritaires que l'on veut. À un moment donné, c'est un peu comme les fromages belges ou les fromages français : il y en a tellement que tu ne sais pas tous les goûter. Donc, je pense qu'il faut une vraie stratégie d'orientation de secteurs que l'on veut absolument voir présents en Belgique et en Wallonie. Ça, c'est un premier point. Si on a une stratégie, cette stratégie, on doit la développer sur un terme relativement long. Aujourd'hui, c'est clair que l'agenda politique, c'est tous les 5 ans, puisqu'on change par des élections les mandataires politiques. Je pense qu'il faut avoir, et on l'avait

lancé, je dirais, au début des années 2004 par le lancement du plan Marshall (le plan Marshall = véritable stratégie économique et sectorielle de la Wallonie sur un terme assez long. On en parle moins mais il existe toujours. Les grands secteurs d'activité 4 ou 5 du plan Marshall sont toujours très présents aujourd'hui dans l'agenda des politiques et des fédérations d'entreprises et des entrepreneurs.). Ce plan économique, il doit aussi je dirais s'adosser à un plan social. À nouveau, il n'y a pas d'économie sans emploi et il faut qu'on ait les emplois qui correspondent aux besoins des entités économiques que l'on veut voir s'implanter en Wallonie. Donc, je pense que là, il y a un grand travail sur d'une part l'éducation, c'est-à-dire qu'à un moment donné, je pense que c'est peut-être dur, mais il faut aussi le dire ; on n'a pas besoin de psychologues, on a plus besoin d'ingénieurs, on a plus besoin de bacheliers en chimie, on a plus besoin de ce type de formation, et donc quelque part, tout en restant évidemment un pays démocratique où le choix de l'éducation revient à la personne qui veut être éduquée, je pense qu'il faut aussi renforcer un certain nombre de filières de formation en éducation. Il faut également renforcer un certain nombre de filières en formation continue. C'est le rôle de l'IFAPME, mais c'est le rôle du FOREM. Donc je pense qu'il faut avoir une vision assez claire de ce qu'on veut ou de ce qu'on ne veut plus, et mettre le paquet sur ce qu'on veut. On a une grosse difficulté au niveau régional et quasiment au niveau mondial, ce sont les finances publiques. On ne peut plus aujourd'hui assurer tout ce qu'on faisait avant. Je pense qu'il faut donc être plus précis, plus concentré, et quelque part moins saupoudrer l'ensemble des dispositifs d'accompagnement économique. Et à nouveau, ce sont des choix, mais tout choix se justifie, même si c'est compliqué et pénible dans sa sélection. A un moment donné, il faut avoir le courage de prendre telle ou telle option. Donc ça c'est un premier point de vue.

Deuxièmement, je pense qu'aussi bien pour rapatrier des entités étrangères que pour implanter des nouvelles entreprises, il y a également une sorte de simplification administrative qu'il faut faire. Aujourd'hui, on est terriblement procédurier quand tu plantes une entité industrielle. On est une région avec une densité de population quand même importante et tout le monde veut avoir de l'industrie, mais personne ne veut l'avoir près de chez soi. Tout le monde veut travailler à proximité, mais on ne veut pas avoir des entités économiques qui offrent du travail à proximité. Donc, il faut à un moment donné aussi résoudre cette antinomie de dire oui, on veut des nouvelles entreprises mais il faut les mettre à proximité de l'habitat. Il faut que le citoyen, accepte un minimum de nuisances. Mais aujourd'hui, si tu veux, on est toujours, non pas dans une collectivité de décision, mais dans une corporation de décision. C'est l'entreprise contre les riverains. Ce sont les pouvoirs publics contre les pouvoirs privés. Et donc, à un moment donné, il faut qu'on ait une espèce de consensus régional, il y a un certain nombre de zones industrielles qui doivent exister et elles sont sanctuarisées. Si vous voulez habiter à proximité de ces zones industrielles, ne venez pas vous plaindre des nuisances. Mais si vous habitez près de zones industrielles, le prix du terrain, il ne vaudra pas 100, il vaudra peut-être 60 ou 50. Donc, vous avez un avantage. Si vous voulez avoir des produits qui viennent de Chine ou du monde entier, il faut bien qu'ils viennent par avion. Alors, ne vous plaignez pas si vous êtes en bordure d'un aéroport et que cela fait du bruit, surtout la nuit. Il faut avoir de la cohérence dans la vision à moyen terme d'une spécialisation limitée mais quand même précise. Parce qu'aujourd'hui, on ne vend plus tout et n'importe quoi. On vend des compétences, on vend des chaînes de valeur, on vend des chaînes de sous-traitance. Et tu ne peux pas être bon en tout, on doit faire des sélections. Je pense qu'il faut également une capacité de dialogue entre l'industrie, le pouvoir public et le riverain ou le citoyen.

Troisièmement, je pense qu'il faut une certaine flexibilité, agilité et réactivité quand tu as un investisseur qui se présente. Une réactivité en matière urbanistique. Il ne faut pas dire à l'investisseur écoutez, le terrain que vous voyez dans quatre ans, il sera urbanisé et il sera pour vous. L'investisseur, c'est toujours comme ça. Il agit au dernier moment et il faut une réponse dans les trois semaines. Donc, je pense qu'il faut aussi fortement améliorer la réactivité en matière environnementale, en matière urbanistique. Et à nouveau, il ne faut pas accepter tout. Il faut peut-être localiser certaines zones chimiques dans certains endroits. Il faut également prévoir ce qui est de plus en plus important, des capacités énergétiques puisque tout le monde veut produire, mais il y a certains secteurs d'activité qui nécessitent énormément d'énergie. Tout à l'heure, on parlait du secteur des batteries automobiles. Aujourd'hui, chaque produit des batteries doit pouvoir être

recyclé. Or, recycler et produire des batteries, ça prend énormément d'énergie. A un moment donné, il faut aussi serrer les localisations en injectant beaucoup de capacités énergétiques, que ce soit électrique, gaz, voire on parle de plus en plus d'hydrogène, mais tu ne peux pas avoir des conduites d'hydrogène dans toutes les villes, dans tous les points du territoire wallon. Donc, à nouveau, je pense qu'il faut plus organiser, plus tenir sur la longueur, plus faire des choix, qui sont parfois des choix douloureux et difficiles, mais si un choix n'est pas douloureux ou difficile, ce n'est pas un choix, et, quelque part, avoir la capacité de tenir ses promesses à long terme c'est aussi très important. Rien n'est plus pénible pour un investisseur que de voir des changements, qu'ils soient législatifs, fiscaux, urbanistiques. Et ça, je dirais, tu as beau avoir une politique d'investissement très précise, le moindre caillou dans la chaussure, on ne retient que ce bout. Donc, ça veut dire que tu dois avoir la cohérence jusqu'au bout. La force d'une chaîne, c'est la faiblesse de son maillon principal. Et donc, tu dois être, à mon avis, très pragmatique, très positif, mais strict également dans la politique économique que tu veux mettre en place et toutes ses ramifications sur l'emploi, l'éducation et les finances publiques.

Voilà, ça, je pense que c'est facile quand on est dans son fauteuil de fonctionnaire, mais je pense que ça, c'est la grande qualité des politiques à venir, c'est d'avoir des visions claires, exprimées et tenues pendant plusieurs années.

Un grand merci. Très précis et très instructif. Je ne vais pas vous retenir plus longtemps. Non, mais si tu as d'autres choses, tu n'hésites pas. Je pensais que quelqu'un que tu pourrais, il est très sympa et peut-être te donner aussi un autre point de vue, c'est Benoît B A Y E N E T. Donc, Benoît, pour le fait qu'il est prof d'économie à l'ULB, est également comme titre président du Conseil central de l'économie. Je pense que lui pourrait te donner d'une manière intellectuelle et intelligente, aussi une autre vision de tes questions ici, plus macro-économique que moi qui suis plus au ras des pâtes et de la prairie. Génial, merci beaucoup. Justement, je manque de parties pratiques, donc merci beaucoup. Juste une petite dernière question, parce que j'ai vu que mon sujet est quand même assez récent et que c'est un peu compliqué. Vous m'avez parlé de UCB. Vous savez si j'ai un point de contact que je peux avoir chez UCB pour justement parler de leur rapatriement et leur demander du coup si je peux parler de ça dans mon mémoire ? Écoute, ça, je pourrais peut-être avoir... Écoute, je vais noter, je te mettrai peut-être aussi en contact avec quelqu'un de l'Union Wallonne qui gère tout l'aspect économique. C'est Jean-Christophe Dehalu. Donc ça, je regarderai. Dehalu. Bien entendu. Je pourrais évidemment aussi sélectionner quelques industriels ou des gens qui ont travaillé sur l'implantation. Ça, je vais voir. Donc UCB. Je penserais peut-être à Johnson & Johnson. À voir. Bayonne, donc Conseil central de l'économie. Ça, je vais regarder. Peut-être quelqu'un aussi. Le directeur des études. Je le dis. Je vais voir s'ils sont d'accord. Je donnerai des coordonnées. Le directeur des études de la Banque nationale. Ça, je vais regarder aussi. Parce qu'eux, généralement, font des revues ou des monographies sur certains secteurs d'activité. Ça, je pourrais regarder aussi. C'est génial. En tout cas, un grand merci à un monsieur pour toute votre aide. Tu dois remettre ton travail pour quand ? C'est en juin, finalement. Je devais le rendre ici en janvier, mais je manquais de partie pratique. À votre aise, il n'y a vraiment pas de souci. On peut encore se revoir sans temps. Si je peux t'être utile, tu n'hésites pas. Ça va. Peut-être des éléments qui pourraient te donner des idées. On parle relativement peu de l'investissement étranger en Belgique. Ce n'est pas une matière sur laquelle on publie beaucoup. Mais regarde un petit peu sur le site. De l'agence territoriale française, c'est le CNER. C-N-E-R. Tu dois trouver des... Les Français sont assez forts dessus, je dirais, la politique territoriale et le développement territorial. Regarde le CNER. Tu trouveras ça sur Internet. Tu pourrais regarder aussi chez Ernst & Young, EY. E-Y. Tous les ans, ils publient un baromètre de l'attractivité territoriale. Et donc, c'est une espèce de résumé, si tu veux, sur plusieurs pays européens, dont la Belgique. Et je pense qu'ils font même cette étude de l'attractivité européenne. Si tu tapes EY, attractivité Belgique, quelque chose comme ça, tu trouveras. Donc, ils émettent une analyse qui est une analyse à la fois statistique basée sur combien d'investissements sont venus sur tel territoire, comment, pourquoi. Et il y a une deuxième partie qui est plutôt une étude prospective, c'est-à-dire qu'ils interrogent un certain nombre d'investisseurs étrangers potentiels en leur demandant « Tiens, ce serait à refaire. Est-ce que vous le referiez ? Quels sont les freins à vos implantations ? » Donc, il y a à la

fois une analyse très statistique et objective, je dirais, et une analyse plus propédeutique, plus perspective, qui peut donner des idées aussi. Et ils ont édité ça depuis 2004-2005, donc il y a une certaine capacité. Et là, tu vois également, ça peut être utile, le positionnement de la Belgique puisque on est, sur les pays européens, je pense, la sixième ou la septième destination d'investissement. Ce qui, remis à la taille du pays, n'est pas mal particulièrement mauvais, en tout cas. Donc, EY, ça pourrait être utile de renoncer à ça.

Annexe 13 : Retranscription de l'interview de Wilfried Van Esbroeck

Interview réalisée le vendredi 22 décembre 2023, en anglais et d'une durée d'1h.

VC = Victor Cambier

WVE = Wilfried Van Esbroeck

VC : Pouvez-vous me parler de l'entreprise pour laquelle vous travaillez, de votre fonction et de vos responsabilités ?

WVE : À Pforzheim, Witzemann GmbH est une entreprise familiale. Elle existe depuis 1885 et c'est Heinrich Witzemann qui l'a fondée. Il a également créé le premier tuyau en métal, un élément flexible en métal. Nous sommes donc les pionniers, si l'on peut dire. Dans la société pour laquelle je travaille, je suis le PDG. Et je suis responsable de Witzemann Benelux. Comme vous le savez, Benelux signifie Belgique, Pays-Bas et Luxembourg. Mais pour être honnête, nous travaillons aussi dans d'autres pays que le Benelux. En effet, certaines entreprises sont situées dans le Benelux. Mais elles ont aussi d'autres productions ou installations ailleurs dans le monde. ZF en est un bon exemple. ZF Wind Power produit des boîtes de vitesse pour les éoliennes. L'entreprise est située à Lommel, dans l'est de la Belgique. Mais elle possède également des entreprises en Chine et en Inde. Nous livrons beaucoup en Inde et des années auparavant, nous livrions également en Chine. Cela signifie que nous ne travaillons pas seulement dans notre région Benelux. Que faisons-nous ici ? Plus précisément, nous travaillons très dur avec les clients de l'industrie générale, des usines chimiques et pétrochimiques. Je vais également essayer de vous montrer. Je vais essayer de vous montrer quelque chose parce que c'est peut-être aussi intéressant de vous donner un petit aperçu visuel de ce qui se passe autour. Il s'agit donc d'une introduction, comme le dit la présentation elle-même, pour les nouveaux employés. En 2022, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 750 millions d'euros avec environ 4 300 employés. Le siège social se trouve dans le sud de l'Allemagne, comme vous le voyez, et le groupe compte 22 entreprises réparties dans 17 pays. Et comme vous le voyez, nous travaillons très dur dans le secteur automobile et nous y sommes très actifs. L'automobile est donc une branche très importante de l'industrie de nos clients mais également l'équipement technique des bâtiments, et enfin l'aérospatiale. J'y reviendrai plus en détail. Voilà donc nos produits. Et puis, vous avez une grande idée à ce sujet. La plupart du temps, il s'agit d'un élément flexible. Et lorsqu'il s'agit d'un tuyau rigide, vous voyez qu'il y a beaucoup d'éléments en bande. Heinrich Witzemann, fondateur de l'entreprise, a inventé en 1885 le tuyau métallique. En 1920, nous avons inventé le joint de dilatation. Dans les années 90, l'entreprise s'est fortement développée sur la base des composants automobiles. Depuis lors, Witzemann est devenue une entreprise mondiale. Il y a eu un énorme développement, disons, au cours des 10 ou 20 dernières années. En effet, il est clair qu'une autre économie est en train de naître, sans moteur à combustion au carbone. Cela signifie que nous sommes également à la recherche de nouveaux produits. Nous y reviendrons plus tard. Nous avons donc réalisé 600 millions d'euros au cours des trois trimestres de cette année. Ce n'est donc pas très important pour vous, car ces informations ne portent pas sur l'ensemble de l'année. Nous avons donc réalisé un chiffre d'affaires d'environ 25 millions d'euros au cours des trois trimestres. Avec un taux de 5,4 %. Nous avons donc un rendement sur les ventes. Cela vous donne une idée. Cette année, nous terminerons avec un chiffre d'affaires d'environ 36 millions d'euros. Nous comptons 175 employés. Nous travaillons en trois équipes. Et c'est très important. Nous n'avons pas de clients dans le secteur automobile. Nous avons des clients dans les véhicules commerciaux, mais pas dans l'automobile avec les grandes séries. Nous sommes donc plus spécialisés dans les petites et moyennes séries. Nous nous concentrons, disons, à plus

de 70 % sur l'industrie générale. Ensuite, environ 10 % pour les véhicules commerciaux, environ 7 % pour les produits interentreprises et environ 9 % pour les produits techniques TGA. Il s'agit du chauffage, de la ventilation et de la climatisation. C'est peut-être plus clair. D'accord. C'est une façon de dire.

Donc, bien sûr, il y a beaucoup d'aérospatiale sur notre marché. Il y a, bien sûr, beaucoup de nouvelles technologies, de nouvelles énergies. Mais l'énergie, de toute façon, dans de nombreux cas, fait également partie de l'industrie générale. Nous avons donc le Benelux. Je dois admettre que c'est un grand... Du point de vue de l'industrie, c'est un marché formidable. Nous avons beaucoup de clients différents, toutes sortes de clients. Des clients de toutes tailles. Toutes sortes d'applications. D'un point de vue technique également. C'est donc un marché très intéressant. Cela vous donne un peu plus de détails. Des clients comme BISF, Air Liquide, Messer. Mais ce n'est pas un autre... Oui. Beaucoup de ces usines chimiques. J'ai déjà mentionné BISF. Mais, bien sûr, Bayer, Lanxess, INEOS, ce sont tous de très, très bons clients. Tous nos clients. Ensuite, il y a les véhicules commerciaux.

Les plus importants pour le Benelux sont en fait les constructeurs d'autobus. S. Van Hall, par exemple, ici dans la région. Mais nous livrons aussi, par exemple, à Irizar en Espagne. Par le passé, ils ont donc eu un problème. L'un des ingénieurs travaillait pour Van Hall. Il savait que nous à l'époque, nous livrions à Van Hall. Ils sont donc venus d'Irizar, en Espagne, pour nous dire qu'ils avaient un problème et nous l'avons résolu. Depuis lors, nous sommes leur fournisseur. Même en Espagne. Le monde est parfois très, très étrange lorsqu'il s'agit de connexions et de situations. Les chemins de fer sont également importants. Et, bien sûr, l'agriculture. N'oubliez pas que l'agriculture est toujours un énorme marché de véhicules utilitaires pour nous. Et puis, oui, le travail, les machines de construction sont également très importantes. Ce sont parfois les plus gros. Et cela signifie que de plus grandes quantités sont livrées par le siège. Nous livrons plus ou moins de petites et moyennes quantités. Ensuite, le chauffage, la ventilation, la climatisation, les pompes à chaleur de Daikin sont très importantes pour nous. Et aussi le chauffage urbain. La nouvelle façon de chauffer les grands bâtiments ou les zones, c'est aussi quelque chose où nous, avec nos produits, pouvons être d'une certaine importance.

Voici donc notre organigramme. Je suis donc le directeur général, mais je suis également responsable des départements centraux. Les départements centraux comprennent donc la qualité, les achats, les TIC, les ressources humaines et les finances. Et puis les opérations, c'est surtout les opérations elles-mêmes, l'ingénierie, les opérations elles-mêmes, la maintenance, et bien sûr les ventes. Il s'agit donc d'une entreprise organisée de manière très logique. Le plan d'avenir est peut-être aussi intéressant pour vous. Oui, nous essayons d'être le leader du marché dans chaque pays où nous sommes responsables. Entre-temps, nous avons également une responsabilité en Irlande. La raison en est que dans le passé, c'était le Royaume-Uni qui était responsable de l'Irlande. Mais en raison du Brexit, ils cherchaient des filiales qui parlent suffisamment bien l'anglais et qui ne sont pas trop éloignées, du point de vue de la distance, de l'Irlande. Et nous étions, disons, le bon parti pour cela. L'EBIT, vous avez vu que l'EBIT ou le rendement des ventes était d'environ 5 %. Nous devons donc passer à 10 %. Et ce que vous voulez également réaliser, c'est une plus grande activité mondiale, une gestion des comptes mondiale, etc. Nous sommes donc convaincus que ce réseau mondial au sein du groupe est également très important, car les clients sont connectés entre eux à l'échelle mondiale. Il s'agit donc également d'une sorte de fixation d'objectifs dans ce cas-ci 2025 avant 2030.

Et c'est peut-être important pour vous aussi. Je ne sais pas si c'est un sujet, mais nous recherchons également la neutralité énergétique. Cela signifie que nous consommons actuellement environ 1 200 mégawattheures d'électricité. En 2030, et j'espère vraiment que ce sera plus tôt, nous aimerions disposer de suffisamment de sources renouvelables. De sorte qu'il y ait, disons, une différence de zéro entre ce que nous consommons et ce que nous créons. Nous travaillons donc très dur sur ce projet. Ce que nous faisons également, je ne sais pas Victor si c'est important pour vous, c'est que nous informons nos employés de tous les détails afin qu'ils sachent quels étaient les budgets. Voici le budget au début. J'ai déjà dit que nous aurions 30, 60 millions cette année. Nous avons donc dépassé les budgets de l'année dernière ou créés l'année dernière avec plus

de 4 millions d'euros. C'est donc un énorme succès. Ce que nous n'avons pas atteint, c'est un retour sur les ventes de plus de 7 %. Nous terminerons donc avec environ 5,5 %. Ce fut donc une année difficile mais très excitante. Normalement, nous avons un plan d'investissement de plus de 2 millions d'euros. En réalité, nous investirons cette année environ 1,6 million d'euros parce que les fournisseurs ne livrent pas assez vite et qu'une partie importante de l'investissement n'a pas été complètement analysée. Nous avons réduit, disons, le budget, mais nous avons encore besoin de l'analyser plus en profondeur et cela a été reporté, disons, à 2024. Cela signifie que pour 2024, nous aurons à nouveau un budget de plus de 1,5 million d'euros. Et comme vous pouvez le comparer avec les autres années, vous voyez que le Benelux est très heureux que notre maison mère, notre siège, nous offre ces opportunités. Voici les détails. Les systèmes de gestion, je suis sûr que vous savez que les entreprises d'aujourd'hui ont les normes ISO 9001 et ISO 14001. Nous avons également des systèmes spéciaux en ce qui concerne le soudage, par exemple. La PED, la directive sur les équipements sous pression. Là encore, je ne sais pas si c'est important pour vous, mais tous ces éléments sont disponibles. Il y a aussi les approbations de type, dans ce cas pour la construction navale. Nous livrons également pour la construction navale. C'est le principe de base. Pas de rejets, pas d'arriérés, 10% d'EBIT et la croissance annuelle de notre chiffre d'affaires, etc. Je pense que cela nous mène un peu trop loin. Je vérifie simplement si c'est encore important. C'est peut-être aussi un point intéressant pour vous. Nos produits, les applications que vous voyez, tous ces types de compresseurs par exemple, sont très importants. Mais avons-nous aussi, ici Logic, ici Daikin, ici des usines comme BASF et INEOS. Là encore, il s'agit d'une application ferroviaire. La société s'appelle MultiAir en France. Nous livrons, c'est l'une des filiales d'Atlas Copco. Mais la société s'appelle MultiAir et elle ne livre qu'aux chemins de fer. Vous voyez ici nos produits, ainsi que les tubes rigides à bande. Ce sont tous nos produits. Encore une fois, des compresseurs, mais ce sont les plus grands ici à Anvers. Voici les plus petits à Anvers. Et voici les compresseurs mobiles, également à Anvers. Il s'agit d'une application ferroviaire où vous avez, oui, sous ce réservoir, vous voyez que ces réservoirs ont besoin d'être chauffés à la vapeur et que nos éléments flexibles sont nécessaires à cet endroit. Je ne sais pas si c'est plus important pour vous. Voilà donc la vue d'ensemble de l'entreprise.

VC : Votre entreprise a-t-elle déjà entrepris des activités de relocalisation et, si oui, en quelle année et de quel pays vers quel pays avez-vous délocalisé ?

WVE : C'est une question un peu difficile, je dois l'admettre, mais je vais donner une réponse aussi bonne que possible. Le groupe Witzermann se trouve dans une situation de restructuration, mais pas dans une mauvaise situation, dans une bonne situation, dans une situation dynamique. C'est le mot juste. Nous sommes pour les applications industrielles et non pour l'automobile, car l'automobile est le mode de travail global du groupe Witzermann et fonctionne bien, mais nous ne sommes pas, le Benelux n'est pas dans l'automobile. Nous travaillons davantage dans le secteur industriel. La France, par exemple, travaille également dans ce domaine. Le Royaume-Uni aussi. L'Espagne en partie. L'Italie aussi. La République tchèque aussi en partie. Toutes ces filiales doivent donc être réorganisées, car dans le passé, nous nous occupions de tout. Petits diamètres, matériaux spéciaux, raccords d'extrémité spécifiques, toutes sortes d'homologations, etc. Il y a quelques années, le siège a décidé de créer des filiales plus spécialisées. Il y a une forte intention de s'engager dans la relocalisation au sein du groupe. En fin de compte, cela signifie que nous recevons des commandes d'autres entreprises et que nous en donnerons également à d'autres. C'est le grand mouvement qui s'est produit ces dernières années et qui se poursuit encore aujourd'hui.

Pour revenir à votre sujet de backshoring, nous avons commencé à rapatrier certaines activités en 2014 et nous continuons actuellement à la faire mais pour différentes raisons. Par exemple, une filiale allemande située en Saxe possédait deux sites de production. L'un produisait des tuyaux pour l'industrie et l'autre des supports de tuyauterie. Elle a arrêté l'activité tuyaux et a rendu l'activité supports de tuyauterie plus moderne, avec de nouvelles machines et en prévoyant une augmentation de la demande à l'avenir. Ils ont donc réduit la taille de l'entreprise, mais avec l'intention de la faire croître à nouveau. Ils se sont donc spécialisés dans les supports de tuyauterie. Uniquement les supports de tuyaux. Personne d'autre dans le groupe Witzom ne le fait. Ils sont les seuls à le faire. Et ils nous ont transféré une grande partie de la

production des tuyaux. C'est ainsi que l'Allemagne nous a transféré sa production. Je souligne donc bien qu'il ne s'agit pas d'une activité de relocalisation pure mais plutôt d'une relocalisation d'une partie de la valeur ajoutée de l'Allemagne vers la Belgique à la suite d'un transfert de production. Nous discutons actuellement avec la filiale suédoise. La filiale suédoise est très petite. Le siège a décidé de fermer sa production au cours de l'année prochaine et tout ce qui a été produit là-bas, ou au moins 80 %, sera transféré en Belgique. Nous sommes en effet les spécialistes des approbations de type pour la construction navale. Nous produirons donc à l'avenir des applications pour un client comme Alfa Laval. Nous sommes en effet les spécialistes en la matière. Et ils ne garderont, disons, qu'un bureau de vente là-bas. C'est donc un peu malheureux pour les travailleurs là-bas. Mais c'est très bien pour nous, car nous recevons plus de commandes. Nous avons également déménagé en France. La France est un spécialiste des applications de gaz industriel. Nous allons également déplacer ces parties, ces commandes comme celles d'Air Liquide, de Messer Nippon gases, etc. Nous les déplacerons également en France. Nous allons également déplacer l'activité de brasage. À mon avis, le brasage est un processus très sale. Il a un effet négatif sur l'environnement. Et je veux m'en débarrasser. Le siège a donc décidé qu'une seule entreprise produirait ou assemblerait des produits pour l'activité de brasage et que toutes les autres se tiendraient à l'écart. Il s'agit également d'un processus qui est, disons, davantage lié à des prix bas. Vous savez que la Belgique a des salaires élevés, les plus élevés du monde. Dans ce cas, l'Espagne représente un tiers de nos coûts. Elle se déplacera donc vers un pays à faible coût en Europe. Et encore une fois, il peut survivre. Mais à mon avis, et ce n'est bien sûr pas sûr, mais à mon avis, le brasage disparaîtra à long terme dans notre entreprise parce que nous avons trop de respect pour l'environnement et nous ne le ferons pas, à mon avis, il doit partir de toute façon. Ce n'est pas si grave, mais c'est assez grave. Et nous devons être disons clairs et ne pas chercher toujours des raisons de continuer à faire ce que nous avons fait dans le passé. Le brasage est à mon avis un procédé qui doit disparaître. Il n'est pas respectueux de l'environnement. Vous voyez donc qu'il s'agit d'un processus qui repose sur une grande idée. Il passe d'un côté à l'autre. Et pour être honnête, la seule chose est que nous voulons être des spécialistes. Les meilleurs du groupe dans ce domaine. Et cela signifie également que nous sommes les plus intéressants en termes d'argent. Pour ce qui est de la qualité, le meilleur. Pour ce qui est des performances de livraison, le plus rapide. Parce que nous sommes les spécialistes. Vous voyez ? C'est la grande idée de ce déménagement.

VC : D'accord, d'accord, je comprends, merci. Je suppose donc qu'il s'agit d'une spécialisation plus poussée et que vous vous intéressez davantage à la situation en Belgique. En ce qui concerne le déménagement en Belgique, y a-t-il des obstacles auxquels vous avez dû faire face pendant le processus de déménagement en Belgique ? Ou s'agissait-il d'un autre pays ?

WVE : Oui, pour être honnête, il y a aussi cet élément de distance. L'Europe n'est pas aussi grande que les États-Unis, par exemple. Mais bien que nos distances soient en moyenne plus courtes, si nous déplaçons la production du sud de l'Allemagne vers la Belgique et que nous devons livrer de la Belgique à un client situé quelque part dans le sud de l'Allemagne, les coûts de transport sont plus élevés. Et le client doit payer. C'est aussi simple que cela. Nous devons donc le compenser en partie par notre spécialisation. Mais il y a une limite à cela. Ainsi, il arrive que, du fait que nous avons transféré des pièces à un service spécialisé, nous soyons obligés d'en changer. Nous sommes donc parfois plus chers que par le passé parce que nous avons transféré des pièces dans une filiale spécialisée, en l'occurrence en Belgique. D'accord, mais pas toujours. Cela signifie donc que parfois cela peut nuire au client et cela peut donner au client des éléments pour décider d'aller acheter ce produit ailleurs. Mais en général, le mouvement est plus intéressant non seulement pour le groupe mais aussi pour le client. En général. Il s'agit donc d'un problème. Coût plus élevé en raison de la distance. Oui. Plus élevé. Plus de frais de transport. Y a-t-il un autre sujet ? Bien sûr, le processus lui-même est très stressant. Les clients sont poussés à commander en Belgique et non, par exemple, en France. C'est toujours une source de stress. De nombreux clients n'aiment pas faire cela. Et nous l'avons fait à la manière allemande. Cela signifie qu'il n'y a pas de possibilité de faire différemment.

Les clients sont donc un peu bousculés. Et parfois à cause de cette façon dure de dire : ne restez plus à Hambourg mais allez en Belgique. C'est compliqué. Les clients disent parfois qu'ils n'achètent pas en Belgique. Mais après quelques lots de production qu'ils ont commandés ailleurs, ils reviennent. Et ils constatent que tout va bien. C'est comme avant. La seule chose est que nous devons envoyer la commande en Belgique et non à Hambourg. Cela fonctionne. Et je suppose qu'il y a d'autres coûts. Un coût supplémentaire comme vous l'avez dit. Peut-être la main d'œuvre en Belgique et les salaires peuvent être plus élevés. Peut-être pas en Allemagne, mais c'est vrai. Lorsque l'on compare les coûts, nous continuons à développer ces processus automatisés pour deux raisons : premièrement, parce qu'ils sont moins coûteux à long terme que le travail manuel et, deuxièmement, parce que nous n'avons pas suffisamment de personnel. Il y a donc une guerre des talents, si l'on peut dire. Il y a un manque de mains et de têtes, c'est aussi simple que cela. Et ce n'est pas seulement en Belgique qu'ils nous manquent, mais aussi dans la moitié du monde. Ainsi, dans presque toutes les filiales, tout le monde souffre lorsqu'il s'agit des employés ils ne les trouvent pas ou ils viennent et partent, ils ne restent pas très longtemps. Ce n'est pas que nous nous en sortions si mal c'est la culture des employés d'aujourd'hui. Moi, par exemple, je suis un bon exemple : j'ai commencé en 85. Je suis sorti de l'école le 5 août 1985 et je travaille toujours dans cette entreprise depuis 38 ans.

Je travaille ici et pour moi c'est bien, c'est naturel. Je vois toujours que lorsque les gens partent et que quelqu'un d'autre arrive, il y a une sorte de stress dans l'entreprise. Il est donc toujours bon de garder les gens pour conserver l'expérience, mais il est également bon d'avoir quelqu'un de nouveau. Ce n'est pas si noir ou blanc, mais trop de changement est stressant et surtout lorsque vous aimez grandir, lorsque vous avez des clients qui veulent une nouvelle personne, c'est stressant. Et surtout quand on aime se développer, quand on a des clients qui veulent passer plus de commandes parce que, disons, nous avons un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros en 2022 et maintenant nous avons 36 millions d'euros, donc 6 millions d'euros avec pas beaucoup plus de personnel parce qu'ils ne sont pas là, le personnel n'est pas là.

Ce n'est pas que nous ne voulons pas embaucher des gens, c'est que nous ne pouvons pas les embaucher suffisamment et la Belgique a des salaires deux fois plus élevés, ce qui fait que ce pays n'est pas en mesure d'embaucher des gens. La Belgique a des salaires deux fois plus élevés, ce qui fait que ce pays ne pourra pas tout compenser à nouveau et c'est notre esprit : avoir de bons employés, essayer de les garder, si quelqu'un doit arriver, nous avons de bons programmes de formation mais entre-temps, nous automatisons également.

VC : Comment le gouvernement belge et les politiques du gouvernement belge ont joué un rôle dans votre processus de backshoring (ex : les incitations fiscales, les subventions ou les réglementations) ?

WVE : Je ne sais pas, c'est encore une fois une question très difficile à laquelle il n'y a pas de réponse unique. Les Etats-Unis y compris en tant que gouvernement font un très mauvais travail et ils pensent qu'ils peuvent avoir par la magie pour que les capitaux à risque tombent amoureux d'eux. Je n'ai pas de bons mots pour les gouvernements de nos jours parce qu'ils sont très égoïstes et aiment créer beaucoup de lois et la Belgique n'est pas différente. Il y a trop de gens qui courent dans les parlements et tous ces instituts qui sont liés aux gouvernements. Ils parlent de comment appeler cela des subventions mais pour les obtenir, il faut que les gens fassent beaucoup de travail pour remplir tous ces documents, puis il faut suivre certaines règles pour les obtenir. Je sais qu'il y a des gens qui sont spécialisés dans ce domaine et qui font de bonnes affaires, mais en général, la plupart de ces choses, les entreprises ne les obtiennent pas parce qu'elles n'ont pas le temps de remplir tous ces documents.

Tout cela est pervers la seule chose qu'ils devraient faire, c'est d'alléger. Dans une entreprise, nous devons aussi alléger notre fabrication (« lean manufacturing »). Je ne suis pas sûr que ce soit une bonne chose que vous posiez la question parce que c'est non seulement une philosophie très importante mais c'est aussi quelque chose de très concret. Lean veut dire sans graisse donc sans graisse signifie que je ne suis pas gros.

et une entreprise ne devrait pas être grosse une entreprise devrait être maigre, cela signifie : des processus allégés, pas de gaspillage, recherche de processus allégés, pas de personne en trop dans une entreprise Les gouvernements devraient travailler de la même manière, ils ne devraient pas créer des processus qui sont en théorie intéressants parce que quelqu'un reçoit de l'argent de l'État parce qu'il a fait quelque chose de très bien, ne pas tout jeter, les impôts diminuent avec tous les types de taxes les taxes sociales toutes les taxes diminuent parce qu'il n'y a pas toutes ces ordures que tout le monde doit payer et il y a beaucoup de gens dans les gouvernements qui doivent s'en occuper dans les gouvernements qui doivent s'en occuper. Alors simplifiez les choses et rendez-les, disons, très transparentes, c'est l'appel que je lance à tous les gouvernements.

Nous revenons en Belgique. La Belgique est aussi mauvaise que la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et les États-Unis. Sur certains points, ils commettent les mêmes erreurs, plus dans ce domaine que dans d'autres, mais ils sont tous dans la même voie erronée. L'Europe, c'est aussi une grande masse de gens que nous devons payer avec nos impôts et je crois vraiment que la moitié d'entre eux peuvent être envoyés sur le marché privé parce qu'ils n'apportent, disons, aucune valeur ajoutée. C'est ainsi que je vois les choses, la Belgique n'est ni meilleure ni pire, ils sont tous pareils mais ils font un peu plus de publicité à ce sujet. Je ne suis donc pas un homme heureux quand vous me parlez de gouvernement, d'impôts, etc. parce qu'ils rendent les choses encore plus complexes pour nous et pour eux-mêmes et je m'inquiète de savoir pourquoi les gens votent pour ces partis d'extrême droite et d'extrême gauche. Je m'inquiète du fait que les gens votent pour ces partis d'extrême droite et d'extrême gauche et qu'ils ne parviennent pas à former un gouvernement, un gouvernement normal, parce qu'ils ne travaillent pas sur un pays allégé, sur une économie allégée, sur un système de santé allégé, sur une économie allégée, sur des impôts allégés. Ils devraient travailler sur l'allègement, c'est ma grande préoccupation et comme je l'ai dit en Belgique ou ailleurs, ils sont tous dans l'erreur en ce moment. J'espère qu'ils changeront, j'espère qu'ils changeront et qu'ils iront vers une situation plus légère mais c'est très difficile. La situation est très complexe et elle est comme elle est et c'est ainsi.

VC : Donc, aucunes mesures spécifiques prises par le gouvernement n'est à noter ?

WVE : Non, aucune mesure n'a été mise en place. Absolument aucune. Vous êtes au courant des statistiques, et nous devrions être reconnaissants que certaines entreprises subsistent encore, nous offrant ainsi la possibilité de vendre localement et de renforcer notre position collective. Cependant, si l'industrie belge continue d'être traitée de la sorte, cela pourrait entraîner une anémie à laquelle nous, ainsi que d'autres, serions confrontés dans une situation très difficile. Cela s'est manifestement accompagné d'une série de manifestations au fil des années. Peu importe si elles ont lieu un dimanche, mais si une grève survient un lundi ou un vendredi, pour des raisons parfois insensées, cela a déjà joué un rôle crucial. Nous pensons qu'il est nécessaire d'intervenir dans ce domaine, tant en ce qui concerne la masse salariale que la mentalité syndicale. C'est là que réside notre préoccupation."

VC : Donc selon vous le gouvernement belge ne fait rien pour favoriser l'attractivité et la productivité du marché belge ?

WVE : Pas rien mais pas dans le bon sens, ils rendent les choses trop complexes Ils rendent tout beaucoup trop complexe et quand vous avez un processus complexe, vous avez besoin de personnes pour le gérer et qu'est-ce qui vous manque ? Vous manquez de personnes. Et je ne me plains pas au sens propre du terme, je dis simplement que je regarde la société, j'arrive, vous savez à mon âge, l'année prochaine j'aurai 59 ans, donc j'ai presque 60 ans, vous pouvez dire que mes parents étaient indépendants. Quand les temps étaient durs, ils travaillaient plus durs, quand ils avaient de bons moments, ils faisaient plus de fêtes, c'est comme ça qu'ils faisaient moi aussi je suis indépendant, je suis PDG mais je ne suis pas un employé, ça veut dire que si c'est bon, je peux faire ce qu'il faut pour que ça marche. Cela signifie que si tout va bien, je peux dire que nous n'avons pas besoin de travailler si dur, mais si les temps sont durs, je dois être très prudent et regarder si je dois travailler plus dur ou si je dois faire plus d'efforts, ou si je dois faire moins de fêtes. Peut-

être dois-je travailler plus dur, peut-être dois-je demander aux gens de faire quelque chose de plus, alors la grande chose est que de nos jours, quand il s'agit à nouveau des employés, beaucoup de gens parlent de l'équilibre vie-travail, qui est un sujet très important pour l'entreprise. L'équilibre vie-travail qui est très important parce que moi et mes parents, nous avons travaillé trop dur. C'est bien qu'il y ait un nouveau vent car combien de personnes travaillent encore à temps plein, et dans notre entreprise, combien de personnes travaillent à temps plein ? J'ai aujourd'hui environ 200 employés et que je les compare à ceux d'il y a 10 ans, j'avais également 200 employés, ce qui n'est pas correct, mais je vous donne juste un exemple. Ces 200 employés il y a 10 ans représentaient 20 % de capacité en plus par rapport à aujourd'hui, parce que maintenant j'ai peut-être 25 % de personnes qui ne travaillent plus à temps plein et qui ont beaucoup plus de capacité. 25 % qui ne travaillent plus à temps plein, beaucoup plus de personnes malades, non seulement de courte durée mais aussi de longue durée. Nous devons tous travailler pour la sécurité sociale d'un plus grand nombre de personnes que par le passé et, au total, nous travaillons moins. Cela signifie que si, en tant que gouvernement, vous avez besoin d'un bon équilibre, vous devez chercher à dépenser moins d'argent dans des processus dont on peut dire qu'ils n'apportent aucune valeur ajoutée et dans les politiques elles-mêmes qui, dans de nombreux cas, n'apportent aucune valeur ajoutée. C'est pourquoi je dis qu'il est si important de ne pas se limiter à la Belgique car l'Europe fonctionne globalement comme ceci.

VC : Pour revenir sur le taux d'emploi et la productivité, est ce que dans le cas de votre entreprise, le fait d'avoir backshorer une partie de votre production a augmenté le taux d'emploi dans votre entreprise ?

WVE : Oui, c'est certainement le cas et cela le sera certainement aussi. Mais encore une fois, nous devons les trouver parce que, pour être honnête, c'est le plus grand bottleneck auquel nous sommes confrontés aujourd'hui, c'est l'emploi et la recherche de ces derniers parce qu'il n'y en a pas assez disponibles. Alors vous avez vu que nous avons 175 employés, mais je n'ai jamais travaillé avec autant d'externes et vous avez ce système intérimaire, mais vous avez aussi des employés que vous pouvez embaucher, c'est donc un autre problème. Il s'agit donc d'une autre façon d'obtenir des employés, ce qui est un peu plus complexe parce qu'ils ne sont pas des nôtres. Vous ne pouvez pas créer la même culture avec tout le monde si vous avez ces personnes embauchées, mais nous avons quand même besoin d'eux parce que nous ne trouvons pas nos propres employés assez rapidement et aussi parce que nous avons besoin d'eux à long terme. La réponse est donc oui le taux d'emploi a augmenté, mais il aurait dû augmenter davantage en raison de ce mouvement au sein du groupe.

VC : Merci, dernière question. Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui hésite à s'engager dans le backshoring en Belgique ?

WVE : Le seul conseil est qu'il doit s'inscrire dans la philosophie du groupe ou dans la stratégie du groupe. S'il s'inscrit dans la stratégie du groupe, cela signifie que vous êtes soutenu par les décideurs du groupe et si vous êtes soutenu par les décideurs alors je dirais que tout est possible. Comme je l'ai dit, il n'y a parfois pas de grande différence entre la France et la Belgique, par exemple, en ce qui concerne la productivité. Donc si vous avez quelques avantages, par exemple nous ne sommes pas loin du port d'Anvers, qui est un endroit très important où les produits peuvent aller et venir dans le monde entier vers d'autres pays.

Si c'est un avantage, pour être honnête, la République tchèque a des salaires plus intéressants, mais elle n'a pas un port comme le nôtre. Il faut tenir compte de tous les éléments. Un autre exemple : lorsque je regarde un produit fabriqué en Belgique et un produit fabriqué en France, les produits français sont plus chers, disons, que ceux fabriqués en Belgique. Bien que le coût par heure soit moins élevé que le nôtre, nous réalisons, disons, un meilleur profit et cela vient du fait qu'en Belgique, les salaires sont plus élevés que chez nous.

Nous réalisons, disons, un meilleur bénéfice, et ce parce qu'à mon avis, la culture de l'entreprise le permet. Si vous avez le sentiment que le groupe dans lequel vous travaillez est très dynamique, si vous voyez des avantages et si vous êtes soutenus par le siège et que vous devez assurer le suivi.

Ce n'est pas quelque chose que vous décidez une fois et c'est tout, c'est aussi quelque chose que vous devez suivre et normalement un bon siège social suivra aussi avec vous, alors vous devriez sauter le pas.

Annexe 14 : Retranscription de l'interview de Jean-Christophe Dehalu

Interview réalisée le lundi 8 janvier 2024, en français et d'une durée d'1h.

VC = Victor Cambier

JCD = Jean-Christophe Dehalu

VC : Pour commencer, est-ce que vous pouvez me donner une description de votre fonction au sein de l'union Wallon des entreprises ainsi que vos responsabilités ?

JCD : Je suis un conseiller senior dans les matières économiques internationales et de recherche à l'union Wallon des entreprises. Je suis économiste de formation et ça fait une bonne dizaine d'années que je travaille pour cette institution. Dans les mandats qui vont vous intéresser, je suis administrateur de l'AWEX pour l'union Wallon des entreprises, également de Credendo l'assureur public mais également au conseil d'administration de Wallonie entreprendre internationale (l'ancienne Sofine).

VC : Du coup moi j'aimerais avoir votre avis sur la situation du backshoring en Belgique. Ma première question serait concrètement comment l'État intervient en Belgique pour tout ce qui est Stratégie de délocalisation ou de rapatriement en Belgique, au niveau Incitation fiscale, subvention, réglementation, etc.

JCD : On n'aime pas tellement le terme relocalisation quand on parle de de cette thématique-là à l'Union Wallonne parce qu'en fait relocaliser des activités qui ont été délocalisées c'est assez marginal quelque part. Les aciéries qu'on a délocalisées lorsque ce n'est plus devenu rentable dans les années 80 c'est pas tout à fait cette industrie-là qu'on va commencer à faire revenir produire en Europe et en Wallonie parce que le monde a évolué, les technologies ont évolué, l'industrie a évolué, ... Et donc quand on parle de phénomènes de réindustrialisation ce ne sont pas tant des relocalisations que de l'arrivée de nouveaux acteurs industriels. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas des unités de production qui ont été délocalisées qui peuvent revenir pour diverses raisons mais dans le processus de réindustrialisation que nous appelons « Neveu » et que le gouvernement Wallon et Belge ont dans leur priorité. C'est relativement marginal donc il s'agit pour la Wallonie et pour la Belgique, et pour l'Europe de façon plus large de reconstruire une industrie Nouvelle Moderne, peut-être sur d'autres thématiques que ce qu'on produisait avant. Pour ce faire il y a une panoplie extrêmement large de stratégies. Il y a des stratégies régionales, nationales mais surtout il y a une stratégie de réindustrialisation de l'Europe qui est très importante.

Je ne sais pas si ça ça vous plante un peu le contexte de ce que l'on pense de la question. On a un Position Paper consacré à l'industrie que nous avons publié l'an dernier. Alors on commence par expliquer dans le détail pourquoi l'industrie est un secteur qui est particulier, on liste ici les éléments les plus importants qui sont issus bah des consultations qu'on a pu faire auprès de nos membres, auprès des lecteurs de la société civile mais également d'une lecture relativement poussée de la littérature économique en la matière et des prix Nobel qui travaillent sur cette question. Les éléments les plus importants sont certainement les premiers listés tout d'abord. L'industrie c'est un des acteurs majeurs de la transition, c'est là qu'on produit déjà actuellement les solutions de transition. Il est maintenant difficile de déployer de façon large et systématique des solutions pour amener notre société à adapter le discours au niveau de la productivité. C'est là que se font les gains et que les transferts se font au niveau des secteurs des services étant donné la nature même de l'activité industrielle. Le but c'est vraiment de dégager des gains de productivité, c'est là qu'on fait

l'essentiel de l'innovation des dépenses en recherche et développement c'est dans les statistiques, tout ça s'est développé mais c'est 80 ou 75% des activités de recherche qui se font dans le secteur industriel. C'est également un pourvoyeur d'emplois important même si on a perdu des plumes depuis les années 80 mais on voit que depuis quelques années l'emploi repart repart à la hausse, puis il y a des questions plus politiques ; les questions de la souveraineté avec les contextes géopolitiques que vous connaissez qui sont régulièrement pour la Wallonie. Un des aspects de la souveraineté concerne évidemment la défense mais pas que, il y a la souveraineté énergétique, la souveraineté technologique notamment au niveau des puces. En Wallonie on a une petite industrie de la défense qui est très compétitive et qui permet de se positionner. Au niveau des paramètres macroéconomiques on a la balance commerciale avec les exportations qui dépendent pour 75% au niveau de l'industrie au niveau des investissements.

Vous avez sans doute déjà pu en prendre connaissance, on est ici dans le cadre de la stratégie industrielle européenne, elle est assez changeante donc ils ont lancé une stratégie. C'est le commissaire Breton qui a initié ça lors du début du mandat de la commission puis le Covid est arrivé donc ils ont fait une stratégie industrielle nouvelle pour le monde d'après et puis la crise en France et la guerre donnée par la Russie contre l'Ukraine sont arrivés du coup on a encore dû adapter. Maintenant les éléments phares de la politique industrielle européenne c'est le Critical Raw Material Act et le Net Zero Industry Act. Dans le cadre du respect du marché commun et du marché unique c'est beaucoup de subsides. La politique industrielle européenne dans le cadre d'un certain respect du marché unique d'essayer de permettre aux états de déployer de nouvelles filières visant à développer une industrie net zéro en termes d'émissions mais également à développer la production de matières premières critiques secteurs high tech tout ça se fait dans le cadre du cadre temporaire justement qui permet aux états de subventionner un peu plus qu'avant leurs entreprises. Dans ce contexte-là, nous on a on a plaidé en Wallonie, et en Belgique plus largement, pour une politique industrielle holistique. Ça veut dire qu'il va falloir activer énormément de leviers pour que ce soit porteur cette réindustrialisation et pour qu'on ait un cadre général qui soit favorable à une réindustrialisation. On n'est pas tant, du côté du patronat wallon, pour une politique de subsides simplement parce que ce n'est pas tout à fait porté par la science économique, ce n'est pas l'élément majeur qui ressort. On dit plutôt qu'il faut un cadre favorable qui permet à l'industrie de se développer et d'autre part parce qu'on n'a pas on n'a pas vraiment les moyens budgétaires pour massivement mettre des subsides sur notre industrie. Les financeurs de la région wallonne ne sont pas dans un état extraordinaire donc il faut prendre en considération cet élément-là.

Du coup comment est-ce qu'on améliore le cadre ? On l'a listé toute une série de champs et évidemment la question de l'attractivité de l'image de la Wallonie et bien entendu la disponibilité la qualité de l'emploi. On parle donc ici des formations l'activation des demandeurs d'emploi, il y a la question de l'énergie mais également plus largement la question de l'environnement avec toutes les histoires de permis pour capacité que notre région a, afin de délivrer des permis adéquats et rapidement. Et puis il y a toute la politique de soutien à l'innovation et à l'investissement et là on a des ressorts publics qui sont importants. Enfin, plus largement, on a la question de la gouvernance et ça on rejoint le point de départ à savoir le lien avec la stratégie industrielle européenne. On a une petite analyse comme vous le voyez ici de la situation de l'industrie en Wallonie et puis alors on a le plaidoyer de l'union wallonne avec toute une série de propositions pour remettre les investissements pour atteindre notre objectif qui est de revenir à 20% de PIB industriel. Vous avez plus de 120 propositions qui vont couvrir tous les champs de cette politique industrielle que l'on appelle de Neveu et comme vous l'avez compris ça couvre énormément de domaines (ça va de la fiscalité à l'emploi, au soutien à l'innovation etc.). Et donc il n'y a pas une recette magique en fait il n'y a pas de formule magique pour réindustrialiser un pays il faut surtout un pays comme la Belgique où on a des compétences morcelées et on est assez peu lotis en moyens budgétaires ressources où l'état dispose pour financer ses subsides. Donc il faut un cadre le plus attractif possible et voilà on doit activer énormément de levier donc voilà en deux mots un peu notre position par rapport à ça.

VC : Si je vous reprends on est dans une situation holistique. On est un pays quand même fort morcelé et donc le changement dépend de plein de leviers différents. Maintenant j'aimerais avoir votre avis personnel. Vous trouvez que l'état Belge, via toutes ses réglementations, il incite du coup à ce qu'on ramène l'industrialisation en Belgique ou alors au contraire vous trouvez qu'il pourrait inciter encore plus ? En d'autres mots, selon vous, cela pourrait être un levier plus important d'essayer de ramener tous nos sites de production (avantages dans tout ce qui est innovation, flexibilité, etc.)

JCD : On est à 12,7% en industrie en Wallonie peut-être un peu moins au niveau belge donc la réponse est qu'il y a encore beaucoup de choses à faire. On peut en revanche noter qu'il y a aujourd'hui une prise de conscience politique quant à l'importance d'avoir une industrie forte dans un pays. Ce n'était pas vraiment le cas dans le courant des années 2000 où on pensait que la mondialisation serait heureuse et éternelle. On voit aujourd'hui que la situation géopolitique nous contraint quelque part à chercher des équilibres moins favorables dans l'articulation de la production. Cela coûte plus cher de produire en Europe que de produire en Asie c'est plus cher que de produire ailleurs mais on est obligé de le faire pour des raisons de souveraineté pour des raisons de réalisme économique et politique et donc il faut y aller. Ce qui est regrettable, c'est l'objet de ce papier-là (cfr POSITION PAPER) c'est qu'une réelle appropriation de la thématique par les différents gouvernements, c'est à dire une synergie dans leurs actions n'est pas encore tout à fait visible donc il y a beaucoup d'initiatives individuelles un peu morcelées mais tout ça n'est pas inscrit dans une politique cohérente et c'est pour ça qu'une de nos propres propositions c'est de mettre en place une politique industrielle pour notre région et notre pays à ce niveau.

A cet égard-là il y a encore pas mal de choses à faire on voit aussi qu'au niveau européen s'il y a une certaine forme d'ambition au niveau de la commission l'appropriation par les états est assez variable et les collaborations entre états sont encore à notre sens à renforcer. Les Français ont une politique assez agressive au niveau de l'attractivité des investissements étrangers avec des subsides importants. En Allemagne c'est un peu plus compliqué vu que le recours suprême est débattant dans les roues du gouvernement au niveau de l'utilisation des moyens budgétaires. Et en contrepartie on a les États-Unis qui ont une politique Inflation Reduction Act qui globalement a la politique industrielle américaine qui commence à être réellement impactant. On voit des états américains complètement transitionnés dans des modèles nets zéro, des états c'est improbable comme le Texas qui voit une industrie relativement 'clim' se développer massivement et donc on ne peut pas confronter cette concurrence américaine.

Si vous lisez le dernier tableau le dernier baromètre d'attractivité de l'EY. Il est dramatique pour la Wallonie, un peu moins pour la Flandre, mais on voit que l'attractivité des investissements étrangers pour la région wallonne est préalablement problématique sur l'année 2022. Voilà, il y a encore beaucoup de choses à faire et c'est l'ambition qu'on a pour la prochaine législature d'avoir en Wallonie et en Belgique un réel boost au niveau de l'action gouvernementale relative à au redéploiement industriel. Un des auteurs que je vous invite à suivre c'est Daniel Rodrigue. Il vient de publier un papier sur la nouvelle politique industrielle. Vous êtes invité à écouter cette conférence si elle est assez intéressante. Un point de vue un peu différent de celui de Rodrigue c'est Chang donc c'est un autre économiste celui-là il est de je crois qu'il est d'Harvard celui-là et alors lui il a un point de vue un peu plus interventionniste. Rodrigue est plus sur le cadre amélioration globale du cadre. Mais si vous suivez Marcus Dejardin sur linkedin, prof de Namur il a publié un truc là-dessus il y a quelques mois.

VC : Vous pensez que par exemple des situations comme le back-shoring ici comme j'étudie peut vraiment contribuer à améliorer la compétitivité nationale belge et le taux d'emploi en Belgique ?

Si on a un territoire attractif qui permet aux entreprises d'être compétitives on sera en mesure de relocaliser des activités qui ont été délocalisées à nouveau. C'est relativement marginal. L'idée est plutôt de créer de nouvelles activités industrielles en cohérence avec nos avantages comparatifs. Quoi qu'en disent vos

professeurs, Ricardo n'est pas tout à fait mort, les avantages comparatifs ça reste quand même une réalité économique avec laquelle on doit composer et donc un territoire attractif, et au niveau de tous les leviers qu'on lise dans notre Position Paper permettra à d'éventuels activités d'être relocalisées (backshoring) sinon ce sont des entreprises étrangères et ce sera au bénéfice effectivement de notre pays d'avoir une industrie forte à nouveau pour tous les éléments que j'ai que j'ai pu vous citer en introduction. L'activité économique industrielle c'est vraiment une nécessité sociétale parce que ça permet d'assurer notre souveraineté, ça permet d'équilibrer notre balance commerciale, ça permet de faire de la recherche. C'est dans l'industrie que ça se passe et ça permet de transférer les gains de productivité à d'autres secteurs.

Annexe 15 : Retranscription de l'interview de Luc Denayer

Interview réalisée le lundi 8 janvier 2024, en français et d'une durée de 45min.

VC = Victor Cambier

LD = Luc Denayer

VC : Tout d'abord, pouvez-vous me donner une description de votre fonction ainsi que de vos responsabilités ?

LD : Je suis président du Conseil national de productivité et le secrétaire général au sein du Conseil Central de l'Economie, le Conseil central de l'économie étant constitué de représentants des syndicats et du patronat, et d'un ensemble d'académiques qui sont co-optés. La première fonction du Conseil, c'est d'arriver à avoir un consensus entre partenaires sociaux, donc entre le monde du travail et le monde de l'entreprise sur toute une série de thématiques socio-économiques et donc à la fois en termes de diagnostics, en termes d'enjeux de politique économique et en termes de recommandations de politique économique. La deuxième fonction ou mission que nous avons, c'est d'essayer d'animer ou de contribuer plutôt à animer le débat public en fournissant aux acteurs du débat public une série de récits sur les enjeux socio-économiques du moment. Et la troisième mission, c'est d'assurer la capacité du politique à justifier ses décisions, soit par rapport à nos recommandations ou de façon plus générale. Donc ça, ce sont les trois missions du Conseil. Et donc le secrétariat vient en support de ces trois missions, soit par des analyses que nous réalisons, que nous co-réalisons, puisque nous, notre objectif, c'est vraiment in fine de trouver des compromis entre nos membres. Et donc, pour ça, on travaille avec une série d'institutions comme la Banque Nationale, le Bureau fédéral du plan, la Commission européenne, l'OCDE, etc.

VC : Merci. Maintenant j'aimerais avoir votre avis sur la situation de la délocalisation en Belgique de par votre fonction et votre expérience. Concrètement, comment l'État intervient-il dans la réglementation des différentes stratégies de délocalisation, rapatriement, etc. ?

LD : Le principal souci en Belgique c'est que les compétences sont divisées entre les différentes institutions. Les compétences relevant du politique industriel sont au niveau régional, ce qui veut dire que nous avons au minimum 3 politiques industriels dans ce pays. L'autre particularité de ce pays, et ce qui rend votre sujet de mémoire encore plus complexe, il n'y a pas de hiérarchie de normes et donc les instruments de coordination horizontaux entre les institutions de mêmes niveaux (ici Flandre-Wallonie-Bruxelles) sont inexistantes et surtout, les instruments de coordination entre les régions et le fédéral fonctionnent très mal. Donc votre sujet en tant que tel s'inscrit dans les stratégies industrielles de notre pays et sont donc traitées, normalement, au niveau régional. Au niveau fédéral, historiquement, on s'est préoccupé de cette problématique du fait de la délocalisation au moment où on a restructuré ce qu'on appelait les grands secteurs de l'économie dans les années 80. Donc, notamment la sidérurgie, sidérurgie textile et autres. Puisqu'une partie de ces restructurations, mais pas l'entière, et ça a été mal compris à l'époque, était due en partie à des délocalisations, par exemple dans le secteur du textile. Dans la sidérurgie, en partie, même

si les délocalisations n'étaient pas nécessairement des délocalisations vers des pays très éloignés, c'étaient plus des délocalisations vers les côtes. Puisque le charbon et le minerai de fer n'étaient plus là, il fallait l'importer. Et donc, c'était plus facile de l'importer. Donc, en Belgique, la grande délocalisation, ça a été vers Gand, ou vers Dunkerque, de Pôle-Saint-Denis. Cette problématique de la délocalisation, ce qu'on n'a pas vu, c'est qu'en fait, on était en train de réorganiser l'ensemble des chaînes de valeur. Et on ne s'est pas posé la question en termes de politique industrielle, contrairement aux États-Unis, quels sont les chaînons de la chaîne de valeur que l'on veut garder et celles que l'on veut externaliser. Et si on veut garder certains chaînons de chaîne de valeur, qu'est-ce qu'on doit faire pour les conserver ou les développer ? Ça, c'est certainement une question qu'on ne s'est pas posée. Donc, ce qu'on a essayé de faire, et le Bureau fédéral du Plan a fait ça, c'est d'essayer de quantifier, en termes de valeur ajoutée et d'emploi, l'ampleur des délocalisations. Il y a eu, pendant un certain temps, dans les années 80 et les années 90, le Bureau fédéral du Plan faisait régulièrement des études sur ces stratégies de délocalisation et le coût en termes d'emploi et de valeur ajoutée des délocalisations. Maintenant, est-ce qu'on a mis une politique en œuvre par rapport à ça ? Spécifiquement à ça, ma réponse est non.

Alors, maintenant, je reviens sur votre mémoire. En fait, cette problématique du back-shoring est venue après le Covid-19. Le Covid-19 et la crise énergétique. Parce que l'on a... Donc, on a connu cette période de développement dans les années 80, 90 et début du 21^e siècle. On a connu ce développement des chaînes de valeur à travers la planète, où, en fonction des niveaux de coûts salariaux et des disponibilités de ressources de matières premières ou de proximité des marchés, on a développé... On a développé des chaînes de valeur au niveau mondial, mais qui se sont concentrées sur un certain nombre de pays. On l'a vu, de pays asiatiques, et spécialement la Chine. Et on a vu, à la fois, dans un cas comme le Covid-19, ou à la fois dans le cas de la crise énergétique, et spécialement avec un pays comme l'Allemagne, que combien on était fragiles par rapport à ça.

Et donc une des réactions que l'on pourrait espérer ou en tout cas, une des réactions que certains ont cru qu'il allait se passer, c'était d'avoir un reshoring. Alors, ce qu'on essaye de voir maintenant, il y a une série d'études qui ont été faites... Il y a certainement une étude du Fonds monétaire et de la Banque centrale européenne pour voir quelle est l'ampleur du phénomène. Alors, ce que l'on peut dire, c'est qu'on voit, à partir de ces études-là, on voit que les entreprises réagissent par rapport à ça, mais que certainement le reshoring n'est pas la première réaction stratégique des entreprises. Et ceux qui ont aujourd'hui une réflexion par rapport à ça, c'est la Commission européenne. Et le premier axe stratégique de la Commission européenne, ce n'est pas le reshoring, mais bien la diversification des sources.

Il y a un point supplémentaire qui sont les problèmes géopolitiques. Et les problèmes géopolitiques, notamment par rapport à la Chine. Puisque la Commission européenne, le statut de la Chine dans la stratégie européenne a changé, puisqu'il est devenu... Alors, dans les termes européens, je ne me rappelle plus par cœur, mais si vous allez voir les textes européens, c'est très clair. C'est devenu un rival stratégique. Je pense que c'est ça le terme exact, mais à vérifier. Et donc, maintenant vient une couche supplémentaire qui sont ces enjeux géopolitiques. Et donc, avec toute cette réflexion qui est de dire, et qui est une réflexion qui existe aussi aux États-Unis, qui est de dire, oui, mais le commerce mondial, dans le futur, on le fait avec qui ? Est-ce qu'on ne continue en ne tenant pas compte de ces enjeux géopolitiques ? Ou est-ce qu'on le fait avec ceux pour lesquels on a des alliances militaires ? Ou avec ceux avec lesquels on partage un système de valeurs communes ?

Donc voilà. Aujourd'hui, ce sont les trois raisons qui font qu'on est en train de réfléchir à comment les entreprises réagissent face à ces trois chocs successifs que l'on a connus. En tout cas, ce qui ressort le plus des études sur comment réagissent les entreprises et des stratégies qui sont aujourd'hui mises en œuvre par les États, c'est la diversification. Ça, c'est certainement le point 1. Et ce n'est pas nécessairement le reshoring. Donc, je pense, par rapport à votre mémoire, un des éléments importants, c'est d'expliquer le pourquoi c'est de redevenir une thématique importante. Parce que pendant toute la période où on a

développé ces chaînes de valeurs au niveau mondial, ce n'était plus une thématique de politique économique. Et les thématiques de politique économique, même au niveau des partenaires sociaux, c'était comment on participe le mieux possible aux nouvelles vagues technologiques, comme la digitalisation, la biotechnologie, etc. Donc, l'idée, c'était de dire, OK, il va y avoir une restructuration au niveau mondial, mais à la limite, cette restructuration concerne des secteurs qui sont complètement en maturité. L'essentiel, c'est de se positionner, en termes de politique industrielle, sur les nouveaux secteurs qui vont apparaître et pour lesquels nous avons un avantage naturel par rapport à ces pays. Je simplifie. Cette donne-là a changé pour donner suite aux trois chocs que l'on a connus. Et donc, revient sur le tapis, en tout cas, c'est mon analyse, revient sur le tapis ces questions de délocalisation qui ont déjà eu lieu, mais surtout de qu'est-ce qu'on fait face à cette situation. Et une des possibilités, c'est le reshoring, mais ce n'est pas la seule. Et alors, il y a une partie du reshoring aussi qui vient des avancées technologiques. Je vais prendre un exemple qui est caricatural. Tout ce qui était production de baskets et de chaussures de sport est parti, a quitté l'Europe. Et la plupart est parti en Asie, Vietnam, Philippines, etc. On constate qu'on a de nouveau une production en Europe. Pourquoi ? Parce que vous pouvez faire des chaussures sans qu'il y ait une personne qui y travaille. Puisque maintenant, les machines ont la capacité de faire ça toutes seules. Et donc, l'avantage dû au coût du travail n'est plus présent. Et donc, il y a cet élément-là, mais qui n'est pas du reshoring au sens où vous l'avez développé, où vous l'avez en tête. Mais il y a une série de productions qui sont rapatriées ici, qui correspondent à la théorie du commerce international. C'est que le gros avantage de nos pays, c'est que pour toute une série de raisons, on a accumulé du capital. Et donc, tout ce qui est capital intensif, c'est plutôt ici qu'on le fait, parce que c'est beaucoup plus facile à gérer que de le faire dans les pays comme le Vietnam ou autres, où c'est la main-d'œuvre qui est bon marché et fortement disponible. Donc ça, ça répond à une théorie du commerce international tout à fait classique. Donc, on peut retrouver sur certains segments ou pour certaines choses qui étaient complètement délocalisées, une relocalisation simplement parce qu'avec les nouvelles technologies dont on dispose, l'avantage d'avoir une main-d'œuvre bon marché n'est plus présent. Parce qu'il faut bien imaginer que l'étape suivante, par exemple pour les chaussures, et c'est ce qui se met en place de plus en plus, et à mon avis, va être accélérée par l'e-commerce et le problème de l'environnement pour éviter que les chaussures viennent chez vous, puis repartent, etc. Ce seront les chaussures sur mesure. Donc, vous allez aller dans un magasin, vous présentez vos pieds et il y a une machine, qui prend les mesures et qui fait la chaussure. Et tout ça se fait purement avec des machines capitales intensives. Il n'y a plus d'avantage à avoir une main-d'œuvre, bon marché. Donc là, il va y avoir un rapatriement parce que la proximité du marché, l'intégration entre la production d'un service, de la distribution et la production va avoir un avantage important. Et je prends cet exemple-là, mais il y aura d'autres exemples du même acabit qui peuvent exister. Donc, je pense que vraiment qu'il faut se poser la question de pourquoi vous vous posez cette question du reshoring ? Dans quel cadre est très important ? Maintenant, si on prend l'enjeu du reshoring par rapport à la problématique de la Belgique, la question va être... Parce que c'est bien, on produit hors Europe. La question, c'est vers où on revient en Europe. Et là, c'est une compétitivité... Enfin, c'est une problématique entre les pays européens. Moi, je ne suis pas persuadé que ça va être la principale réaction des entreprises. Je pense que la principale réaction des entreprises, ça va être de diversifier leur chaîne d'approvisionnement. Donc, ce n'est plus, comme on l'a constaté pour toute une série de productions, d'avoir qu'un seul pays ou qu'un seul producteur. On a exactement eu le même problème et qui n'était pas avec la Chine, mais avec Taïwan. Pour les puces électroniques. Vous avez une entreprise, une entreprise qui flambe et on a un gros problème. Ça, ce n'est juste pas possible de continuer comme ça. Et donc, je pense que les entreprises, ce qu'elles vont faire, c'est diversifier leurs sources d'approvisionnement. Et ça, des enquêtes le prouvent. Donc là, franchement, il faut creuser sur les enquêtes. En tout cas, de ce que j'en ai lu, le Conseil central de l'économie est un point d'observation extraordinaire parce que vous avez accès à toutes les informations possibles et inimaginables. Mais le problème, c'est de traiter les informations. Donc moi, je ne vois ça que de très haut. L'aspect géopolitique semble jouer un point sur comment on diversifie ces sources d'approvisionnement. Donc c'est un point qui est pris en compte. Donc je pense que poser la question du pourquoi c'est revenu, de se dire que le reshoring par rapport aux problèmes qui sont posés aux entreprises n'est qu'une forme de réaction. Et de se dire, OK, dans ce cadre-là, quel est l'espace pertinent ? Et de mon point de vue, l'espace pertinent,

c'est l'Europe. Et là, il y a un assez grand consensus. Et donc, en termes de compétitivité, si reshoring, il doit y avoir, c'est de se poser la question de c'est la compétitivité de la Belgique par rapport à d'autres pays européens. Alors, en Europe, vous avez deux grands espaces. Vous avez les anciens pays de l'Est, et puis vous avez le reste de l'Europe. Avec quelques différences, notamment pour certains types de production sur les populations et les politiques énergétiques où l'enjeu est lié au climat. Donc, par exemple, si vous regardez le prix à 5 ans, ou même au-delà de l'énergie électrique, le prix de l'énergie électrique est le plus bas en Espagne pour le moment. Pourquoi ? Parce qu'avec leur stratégie, leur politique énergétique, la disponibilité en vent et en soleil, tout le monde fait le pari qu'il y aura un prix d'énergie très bas en Espagne. Avec très peu d'interconnexion à cause des Pyrénées, et à cause de l'océan d'un côté et de la mer Méditerranée de l'autre, avec le reste de l'Europe. Ça veut dire que toutes les industries qui pourraient être réparties ici, qui sont très énergivores, elles vont plutôt aller là-bas. Voilà, donc, à partir de ce moment-là, ce qui va être important sont les facteurs de croissance, la compétitivité au sein de l'Europe. Et la grosse différence entre les blocs des pays de l'Est et le reste, c'est le niveau des coûts des salaires.

VC : Ok, super. Un grand merci. C'était une très bonne réponse, très pertinente. Et du coup, juste là, j'ai plutôt une autre question. Du coup, votre avis à vous. Donc, là, pour toutes les raisons que vous avez évoquées, là, c'est vrai que mon mémoire, je l'ai commencé aussi parce qu'après le Covid, on s'est rendu compte qu'on était fort dépendants de la mondialisation, etc. Si ça ne tenait qu'à vous, est-ce que la Belgique devrait, justement, donc, comme vous avez dit, ce sont les facteurs d'attractivité qui jouent d'un pays à un autre. Est-ce que la Belgique, de votre point de vue, devrait peut-être renforcer et essayer d'être plus attractif pour, justement, ramener cette main-d'œuvre de l'étranger pour renforcer que ce soit notre taux d'emploi ou tous les avantages qui en découlent ?

LD : Mais il y a deux choses. D'abord, ce qu'il faut assurer, me semble-t-il, et ce n'est pas nouveau, ça date de la dévaluation de 1982, c'est, en termes de coûts salariaux, et ça date de l'Union économique et monétaire, il faut qu'il y ait une convergence dans les niveaux et les évolutions des coûts salariaux en tenant compte des différentiels de productivité des différents pays.

Une Union économique et monétaire ne peut pas tenir, et on l'a vu avec la crise la seconde crise financière, celle de 2010-2011, qui n'a concerné que l'Europe. Sous-jacent à ça, c'étaient des problèmes de compétitivité entre les différentes économies à l'intérieur de l'Europe. Et donc, la Belgique, par rapport à ça, et le Conseil central d'économie est le gestionnaire de la loi de 1996, qui est un instrument de politique économique pour avoir une certaine convergence de l'évolution de nos salaires, de l'évolution de nos salaires vers, par exemple, l'apport à l'Allemagne, la France et les Pays-Bas. Et c'est l'Allemagne, la France et les Pays-Bas parce qu'on était sûrs qu'ils étaient dans l'Union économique et monétaire et donc avec la même politique de taux de change que ces pays-là. L'Union européenne a créé les Conseils nationaux de productivité. Alors, ça ne fonctionne pas parce qu'on a eu un problème avec les Allemands, mais l'idée était d'avoir un instrument de coordination des politiques salariales en Europe. Et c'est quelque chose qui revient puisque la Commission européenne cette fois-ci, de nouveau, par rapport au salaire minimum, a une stratégie.

Cette idée qu'en Europe, il faut avoir une convergence dans l'évolution des salaires ou dans le niveau des salaires en tant qu'on du niveau de productivité est une question de survie de l'Union économique et monétaire d'abord. Et pour la Belgique, c'est un point important notamment pour améliorer notre productivité. C'est d'abord disposer d'une main-d'œuvre avec un niveau de qualification suffisant. Et ça, c'est un vrai problème de ce pays. C'est aussi un des problèmes pourquoi nous avons un taux de croissance de productivité qui a ralenti comme dans tous les autres pays, mais plus que dans les autres pays. Alors qu'on était les champions de la productivité, nous avons depuis le milieu des années 90 un taux de croissance de productivité qui est plus faible que les pays qui nous environnent. Et nous avons une autre caractéristique, c'est qu'on ne peut améliorer le taux d'emploi qu'en réduisant notre niveau de productivité. Enfin, qu'en ralentissant, en réduisant notre niveau relatif de productivité par rapport aux autres pays. Et un des éléments

centraux de ça, c'est que les réserves de main-d'œuvre et le taux de chômage sont des gens qui sont très, très peu qualifiés. Et donc, qu'est-ce qu'on a fait pour augmenter le taux d'emploi de ces gens ? Eh bien, on a créé des titres-services 100 000 emplois, un peu plus, 120 000. Taux de croissance de productivité nul et qui ne sont pas exportables et qui ne s'insèrent pas dans les chaînes de valeur mondiale. Et donc, ça, c'est le socle de notre politique d'attractivité. C'est l'amélioration de ce complexe enseignement, de ce type d'enseignement en formation. Ce n'est pas possible en communauté française de continuer avec entre 10 et 15 % des élèves qui se quittent le système scolaire en sachant à peine écrire et lire. Je veux dire, dans tous les reshornings que vous pourrez avoir, le reshoring sera de toute façon du reshoring avec un niveau technologique et un niveau capital intensive, donc d'intensité capitalistique élevé. Et ça, c'est une main-d'œuvre qualifiée qui est complémentaire à ça.

VC : Ok, donc si je comprends bien, le cas de la Belgique, du coup, ce serait pour, si on veut essayer de s'appuyer sur ce genre de stratégie dans le futur, c'est vraiment pouvoir adapter la qualification en général de la Belgique, on va dire, pour qu'on soit plus apte à accueillir ce genre de stratégie.

LD : Mais ce n'est pas en général parce que la caractéristique de la Belgique, et on est au même niveau que la Turquie par rapport à ça, au niveau des pays de l'OCDE, c'est l'inégalité du système scolaire. Donc, on développe, comment vais-je dire, on a beaucoup d'universitaires, donc si vous regardez, on est parmi les pays qui ont le taux d'universitaires qui sortent les plus élevés, mais on est aussi ceux pour lesquels, qui sortent avec du système scolaire, à l'autre bout de la chaîne, ou à l'autre bout du spectre, avec un bagage en termes de maîtrise de la langue, de la maîtrise des mathématiques, donc ce qui est un minimum nécessaire pour s'insérer sur le marché du travail, qui est aussi le plus important. Donc, ce système inégalitaire scolaire et qui reproduit les inégalités de génération en génération, et même, et c'est là, où on est à l'égal de la Turquie, aggrave de génération en génération depuis quelques générations, c'est intenable si on veut avoir un minimum de politique industrielle et soutenir un modèle social tel qu'on le connaît. Et ça se pose beaucoup plus en communauté française, même si la situation de la communauté flamande, depuis quelques années, se dégrade. Et d'ailleurs, ce n'était pas une thématique politique, une thématique en flamme, mais ça devient une thématique en flamme. En Wallonie, c'est une thématique depuis très longtemps, mais aucun gouvernement n'a réussi à traiter le problème. Les différentes réformes ont une fâcheuse tendance à s'enliser dans le sable du désert industriel. Mais voilà. Donc ça, c'est un socle. À côté de ça, vous avez une série d'autres politiques qui doivent être mises en œuvre, par exemple nos politiques énergétiques. Nous sortons du nucléaire en 2015, en 2004. Enfin, nous n'en sommes toujours pas sortis. Et on n'a toujours pas de stratégie en termes de politique énergétique. Or, de nouveau, le complément du capital intensif, c'est la politique énergétique. Il faut avoir de l'énergie à un prix abordable si on veut assurer une attractivité à l'économie belge.

OK, salaire, qualification, politique énergétique. Alors, c'est moins sur la problématique du reshoring, mais sur la problématique de la politique industrielle. Ce que l'on constate beaucoup en Belgique, c'est qu'on a une série d'entreprises qui sont à la frontière technologique. Frontière technologique, c'est-à-dire qu'elles utilisent de la meilleure façon possible les meilleures technologies existantes. Mais à côté de ça, on a des paquets d'entreprises qui ne font pas ça. Et qui sont loin de cette frontière technologique. Donc, on a un problème de diffusion de la technologie. Mais ça, c'est moins une problématique dans le cadre du reshoring. Mais c'est un vrai problème en termes de politique industrielle. Et ça, ce sont des fonctionnements de marché. Et c'est essentiellement au niveau des services.

Il y a également deux choses à savoir aussi, c'est que la Belgique, qu'est-ce qu'elle fait ? Elle importe des biens de l'étranger. Je caricature et je simplifie. Il ajoute des services et ré-exporte. Si vous regardez, forcément, 70% de nos exportations sont des biens. Mais si vous regardez en termes de valeur ajoutée, c'est 30%. La valeur ajoutée, exportée, c'est majoritairement des services. Et donc, l'efficacité, la productivité dans les services, c'est absolument... Il y a plein d'études de la Banque Nationale là-dessus. Donc, l'efficacité dans les services, c'est important. Alors, ça, c'est une caractéristique propre à une petite économie ouverte

comme la Belgique. Ce n'est pas le cas de certaines petites économies ouvertes comme l'Autriche, par exemple. Mais c'est une caractéristique de la Belgique. Mais il y a quand même une caractéristique de plus en plus grande dans les chaînes de valeur, c'est l'importance des services. Allez voir une chaîne de valeur dans l'automobile. Qu'est-ce qui crée de la valeur aujourd'hui dans l'automobile ? C'est le design. Je veux dire, la production, le coût est ridicule. Mais la recherche et développement, le design, le marketing, les plus gros bénéfices que font les entreprises d'automobiles, ça vient des prêts qu'elles font pour acheter leur propre voiture. Donc, en fait, ce sont les services. Donc, là où se trouve le cœur de la valeur ajoutée dans beaucoup de chaînes industrielles, ce sont les services. Donc, si vous voulez être attractif, pour l'industrie, vous devez être attractif en matière de services. Et en Belgique, un des gros problèmes, c'est la concurrence au niveau du secteur des services. Au sens économique, pas au sens juridique du terme. La concurrence au sens juridique du terme, c'est l'abus de position dominante. Ça, je ne pense pas que c'est un vrai problème. Le gros problème en Belgique, c'est la segmentation du marché due aux réglementations belgo-belges.

Donc, là, je pense que la Belgique a d'autres problèmes parce que l'enjeu, ce n'est pas de rapatrier. L'enjeu de politique économique, c'est d'être présent dans les chaînes de valeur et dans les segments de chaînes de valeur du futur. Et spécialement, sur toutes les nouvelles technologies digitales et, par exemple, là, on est en train de faire une réflexion sur l'intelligence artificielle avec une autre casquette que j'ai qui est président du Conseil national de productivité. C'est l'intelligence artificielle. On ne sera pas les champions du monde de l'intelligence artificielle. Mais ce qu'on doit devenir, c'est dans l'utilisation de l'intelligence artificielle qu'on doit devenir les champions du monde. Et donc, dans la capacité d'absorption des technologies. Et là, le fonctionnement du marché, le niveau de qualification de la population, parce qu'on a aussi une population dont le poids du supérieur qui soit universitaire ou non-universitaire est très important. Mais si on regarde dans le choix des filières, on a un vrai problème. Parce que toutes les filières qui ont un apport sur la productivité ou qui peuvent contribuer au développement des services ou de l'industrie, cette intégration industrie-service est très peu développée. Enfin, on est moins bon que dans d'autres pays européens qui nous entourent. Surtout l'Allemagne, les Pays-Bas, la France. Donc voilà. Et là, c'est un enjeu. Je pense qu'on ne va pas augmenter le taux d'emploi en faisant du reshoring en Belgique. Je veux dire, ce n'est pas un axe stratégique de politique. Enfin, si moi je devais conseiller, ce ne serait pas l'axe... Je ne définirais pas ma politique économique en faisant en fonction de ça. Il y a des enjeux qui sont beaucoup plus importants que ça. Mais en poursuivant ces enjeux-là, on va être attractifs pour du reshoring. Donc il y a une cohérence entre les deux.

VC : Ok. C'était vraiment super intéressant. Je n'ai plus vraiment de questions. Vous avez couvert toutes les parties qui m'intéressaient. Je ne sais pas si vous voulez rajouter quelque chose ou si vous avez des perspectives sur la question. Non, pas spécialement.

LD : Mais vraiment, je vous conseille d'aller voir les études sur les stratégies des entreprises, comment elles réagissent. Ça, c'est un premier point. De bien analyser pourquoi on se pose la question, question qui s'est posée dans le passé, qui a disparu et puis qui revient aujourd'hui, mais dans un contexte bien particulier. Et puis, effectivement, vous avez la position du reshoring. Se poser la question de « Ok, qu'est-ce que potentiellement ça peut vouloir dire et de l'attractivité par rapport à ça et de la place que ça peut avoir dans une stratégie de politique industrielle ? » Personnellement, ce n'est pas l'élément central sur lequel on devrait axer la politique industrielle. Mais si on met une politique industrielle qui va dans la direction d'être dans les chaînes de valeur du futur, on deviendra attractif dans une politique de reshoring. Et interroger les régions, parce que la plupart des compétences se trouvent au niveau régional. Et peut-être une chose sur les subsides salariaux. Donc, vous savez que la Belgique se caractérise par un poids des subsides salariaux très important, donc qui réduit le niveau du coût salarial. La raison d'être, c'est qu'à travers la loi de 1996, les paies de cotisations qu'on a faites servaient à alimenter l'augmentation des salaires, donc de pouvoir avoir des négociations salariales tout en continuant à être compétitifs, c'est-à-dire un alignement de nos salaires avec les autres pays. Donc, ça, c'est un premier point. Le deuxième point, c'est qu'on a utilisé... Alors, les subsides, les subsides salariaux qui ne sont pas dans cette dynamique de la loi de 1996 pour devenir attractifs

au niveau de la recherche et développement. Et ça, c'est un succès puisqu'on est le seul pays européen à avoir dépassé les objectifs européens en matière de recherche et développement puisqu'on est au-delà des 3% du PIB en termes de recherche et développement. Les retombées économiques sont moins évidentes. Mais en tout cas, on a manifestement, une spécialisation là-dessus. Et pour sauver certains secteurs, comme par exemple, Audi, soyons très clairs, toutes les baisses, les subsides salariaux pour le travail d'équipe et le travail de nuit étaient la condition pour que Volvo reste à Gand et Audi s'implante à Bruxelles. Sans ça, on fermait Audi Bruxelles et l'usine de Gand de Volvo s'en allait. Donc voilà. Donc c'est très clair que dans ce cas-là, très précisément, c'était pour éviter une délocalisation, mais une délocalisation vers les pays européens, pas vers la fin fond du bout du monde. Voilà, ça c'était le dernier point que je voulais aborder parce que vous l'aviez abordé tout au début sur les subsides salariaux, enfin, baisse de coût du travail, donc en fait, un des problèmes, c'est qu'on a une série de problèmes structurels qui conduisent à ce qu'on ait une inflation plus forte que dans les autres pays. Pendant longtemps, on a eu une inflation qui a été plus forte que dans les autres pays. Résultat des courses, avec un mécanisme d'indexation des salaires, vous aviez plus grand chose à négocier. Donc la façon de créer de l'espace de négociation, puisqu'on a un paquet d'institutions qui doivent négocier, c'était de faire des baisses de cotisation qui permettaient à la fois de faire des baisses de maintenir nos salaires en ligne et à la fois de créer de l'espace de négociation. Ça, c'était les baisses de cotisation et les subsides salariaux. Ça, c'est, je vous l'ai dit, pour le secteur de l'automobile ou pour, et ça a été quand même une grande réussite, devenir les champions en matière de recherche et développement. On est très attractifs avec les systèmes qu'on a mis en place.

Annexe 16 : Retranscription de l'interview de Marie-Laure Moreau

Interview réalisée le mercredi 10 janvier 2024, en français et d'une durée d'1h.

VC = Victor Cambier

MLM = Marie-Laure Moreau

VC : Tout d'abord pouvez-vous me parler de vos fonctions ainsi que de vos responsabilités ?

MLM : Donc moi je suis reviseur d'entreprise d'abord, et donc chez EY je suis associée dans le département Audit, c'est le département qui en effet s'occupe de la certification des comptes annuels en fait, qui englobe cette fonction du reviseur d'entreprise dans le cadre de la certification des comptes. Mais en plus de cette fonction, je suis responsable EY pour la Wallonie, et à ce titre, cette fonction a pour but à la fois d'avoir une figure, je veux dire, sur le territoire wallon, si l'entreprise a besoin d'une certaine compétence, mon objectif est de la diriger vers la bonne compétence qu'on a en interne chez EY, mais en même temps, c'est un rôle aussi de porter des messages au travers d'études qu'on réalise sur le territoire wallon. Et donc dans ce cadre, je suis responsable de l'entreprise de l'année, qui est un concours qu'on réalise chaque année, qui met en lumière les belles entreprises belges qui ont un beau *track record* en termes de croissance. Ça c'est un des concours qui m'occupe, et un autre c'est le baromètre de l'attractivité, où chaque année on a une conférence presse avec les journalistes pour exposer les résultats du baromètre de l'attractivité en Belgique. Et donc je le fais avec mon collègue flamand, qui lui s'occupe plus de l'analyse du côté flamand, et moi du côté wallon et Bruxelles, et donc on donne les résultats aux médias sur comment évolue l'attractivité. C'est une étude qu'on fait maintenant depuis plus de dix ans, ça fait bien 15, 20 ans qu'on le réalise, on a aussi le trend de l'attractivité. Et après, une fois qu'on a rendu les résultats de cette étude devant les journalistes, on la propose aussi aux différents cabinets et aux ministres. Dernièrement, j'en ai parlé avec le ministre Willy Borsus notamment, pour un peu parler des résultats et avoir une discussion avec eux. Donc voilà, si tu le souhaites, je peux voir avec toi les slides qui donnent un peu le compte-rendu de ce baromètre de l'attractivité, parce que dedans, on parle de relocalisation et de reconfiguration des chaînes d'approvisionnement, mais ce n'est pas le focus unique, mais donc ça, je peux parcourir avec toi si tu le souhaites.

VC : Oui, à la limite, ça pourrait être très intéressant, parce qu'au final la question que je me posais aussi, c'était par exemple, est-ce que l'État met en place des incitations fiscales, des réglementations spécifiques pour justement essayer de relancer ça et que plus d'entreprises reviennent ou viennent en Belgique en fonction des investissements.

MLM : Personnellement, je n'en vois pas. Et en avoir discuté avec Willy Borsus, je ne vois pas qu'il ait dit comment ils vont faire pour attirer des investisseurs étrangers. Cependant, l'UE, un des messages clés de l'UE est vraiment de réindustrialiser la Belgique. Et là, le message est très fort au niveau de l'UE. Mais je ne vois pas d'incitants ou d'actions majeures pour aller vers cette réindustrialisation ou cette relocalisation d'entreprises ou d'amélioration de l'attractivité. Au contraire, entre nous, il ne faut peut-être pas le dire, dans l'étude, mais j'ai exposé un peu quelques slides à Willy Borsus de notre baromètre, qui sont les slides sur l'étude d'attractivité relative à... En fait, elle est sortie en 2023, mais c'est quand même sa porte sur 2022. La prochaine sortira en mai 2024 sur 2023. Et comme ce sera au moment des élections, il y a quand même une crainte de se dire qu'est-ce que ça va donner au moment des élections. Et moi, ce que j'ai répondu à Willy Borsus, c'est qu'on ne peut pas être plus bas. Parce qu'il craignait un peu que les résultats soient mauvais au moment des élections en mai 2024. Et je dis, ce serait difficile quand même d'être encore plus bas. Parce qu'en tout cas, au niveau de la Wallonie, il me semble qu'on est au plus bas. Mais tout est encore possible qu'on soit encore plus bas. Mais... Donc, il y a quand même une crainte du gouvernement de se dire : « oui, ce n'est pas un bon moment qu'on le sort. Quid si on est encore plus bas ? » S'il le gérait vraiment, il devrait dire « oui, en effet, on est au plus bas et on va remonter, on va redresser, parce qu'on est en train d'attirer plein d'entreprises étrangères. Ce qui n'est pas le cas. Pour moi, je ne vois pas de mesures qui sont prises pour changer ou pour inverser la tendance. Mais ce n'est pas à moi qu'il faut poser la question.

VC : Mais vous, de votre avis, vous pensez qu'il faudrait justement peut-être renforcer ces directives ? Parce que c'est un bon point de chute, je suppose, l'attractivité du sol belge, on va dire.

Je pense qu'il y a une tendance générale, un peu au niveau européen, parce que ce baromètre, on le fait dans tous les pays d'Europe. Et il y a une tendance à ce que le PIB de chaque pays soit de plus en plus repoussé. Et c'est une tendance qui est plus représentée par des investissements locaux que des investissements étrangers. Je n'ai pas des chiffres, mais je pense qu'il y a une tendance. Donc, c'est en quelque sorte une relocalisation, en fait, des chaînes d'approvisionnement. Une relocalisation qui fait qu'on a plus d'investissements nationaux que d'investissements venant de l'étranger. Parce qu'il y a cette tendance à se replier sur soi. Donc, dans un sens, c'est une bonne chose. Ça va dans le sens du message de l'UE, où on veut réindustrialiser.

Et ça, je pense que c'est bien de pouvoir promouvoir des investissements locaux. Et ce qui ne veut pas dire qu'on ne doit pas continuer à attirer des investissements étrangers, parce que ceux-là, ils procurent aussi de l'emploi. Et il faut travailler sur les deux fronts, en fait. Et ça, je ne vois pas vraiment une tendance où on travaille sur le fait de l'attractivité étrangère.

Je pense, quand la Belgique va à l'étranger pour promouvoir et pour rencontrer des investisseurs étrangers, que la Flandre est souvent plus forte et a plus de facilité à attirer des investisseurs étrangers sur son territoire. Donc, il y a une sorte de concurrence entre la Flandre et la Belgique. Et c'est ce qui fait que les Flandres arrivent davantage à attirer des investisseurs étrangers chez eux. Pourquoi ? Peut-être parce qu'il y a des écosystèmes plus forts en Flandre qu'en Wallonie, parce qu'il y a un entrepreneuriat plus développé en Flandre qu'en Wallonie, parce que le climat social est meilleur en Flandre qu'en Wallonie, ... Alors que la Wallonie semble avoir beaucoup de terrain. Mais est-ce que ces terrains sont plus forts ? Est-ce que les terrains sont disponibles ? Pas toujours. C'est encore très complexe. Beaucoup de procédures administratives pour faire en sorte que les terrains soient disponibles. Donc, ce n'est pas si évident.

VC : Du coup, là, on vient de parler un peu de la situation en Belgique. Et c'est vrai que moi, j'ai fait d'autres interviews avec notamment M. Patrick Prévot, un politicien aussi. Et lui m'expliquait que du coup, la situation en Belgique, elle est similaire à tous les pays d'Europe, plus ou moins. Donc, comme vous avez dit, il n'y a pas une tendance spéciale à ce qu'on essaie d'augmenter. Mais de votre point de vue, comment, du coup, est-ce qu'on pourrait augmenter cette compétitivité du point de vue de la Belgique, en fait ?

MLM : Ce n'est pas tout à fait vrai. Le résumé que tu as en fait, je ne sais pas exactement ce qu'il a dit. Ce n'est pas vrai parce qu'il y a des pays d'Europe qui gagnent beaucoup en attractivité. Et nous, on perd. Et ce sont souvent des pays plus du sud qui sont des pays plus low cost ou qui attirent cette relocation. Une seule production qui les attire parce que la main d'œuvre est moins coûteuse et une très bonne attractivité des pays low cost. Et ce n'est pas le cas de la Belgique. Donc, je ne suis pas d'accord de dire que la tendance est la même partout. Il y a vraiment un changement de ranking. La Belgique a perdu des places dans le ranking en faveur d'autres pays qui gagnent des places et qui gagnent des places parce qu'en effet, il y a des entreprises qui relocalisent leurs chaînes de production. Mais elles ne les relocalisent pas nécessairement en Belgique où la main d'œuvre est très coûteuse. La Belgique est un des pays où la main d'œuvre est la plus coûteuse. Donc, si on relocalise, ce n'est pas en Belgique qu'on va relocaliser dans des pays du sud ou pays de l'est où la main d'œuvre est moins chère.

VC : Donc, pour revenir sur la main d'œuvre. J'ai eu une autre interview où j'ai eu la même question et l'intervenant m'a dit que notre main d'œuvre était chère. C'est vrai. Mais que le point de chute pour lui, ce serait de plutôt augmenter les qualifications en Belgique parce qu'il dit que le pays belge n'est pas assez prêt à recevoir. Du coup, on va dire toutes ces demandes nationales, mondiales pour accueillir et qu'on n'est pas assez qualifié en fait. Et que ce n'est pas vraiment la main d'œuvre qui est trop chère. Est-ce qu'on n'est pas capable en fait ?

MLM : Je suis assez d'accord avec cette analyse de dire peut-être qu'on ne doit pas mettre le focus sur le fait que la main d'œuvre est chère. Mais mettre le focus sur le fait qu'on a une main d'œuvre qualifiée. On en a une. Elle est reconnue par les investisseurs étrangers. Notre main d'œuvre est qualifiée. Mais on doit garder, on va dire, cette longueur d'avance en gardant de la main d'œuvre qualifiée. Et en continuant à investir. Dans des qualifications particulières. Comme tout ce qui est digitalisation, intelligence artificielle, des techniques de durabilité environnementale. On doit vraiment mettre le focus là-dessus, la cybersécurité. Pour avoir justement, se battre sur la main d'œuvre qualifiée. Ce n'est pas grave si on est cher. Mais on doit mettre alors le focus sur la qualification. Maintenant si on est plus cher quand même que des pays comme la France, l'Allemagne, la Hollande. C'est quand même embêtant parce qu'on est tous des pays industrialisés. Tous autour de nous, on est quand même le pays le plus cher. Donc il faut vraiment qu'on puisse mettre en avant une main d'œuvre. Alors comme on est un petit pays, on pourrait dire une main d'œuvre agile et qualifiée, on est un petit pays. On peut être plus agile, moins procédurier. On peut être plus agile, moins procédurier. Et donc on pourrait se défendre par rapport à des grands pays qui mettent peut-être plus de procédures en œuvre. Mais pour le moment ce n'est pas le cas. Donc on doit vraiment travailler sur cette agilité et cette qualification.

Si tu veux, sans être trop longue. Je vais te montrer deux, trois choses. J'ai changé le mode pour pouvoir voir les notes en dessous des slides. Donc ça c'est ce qu'on présente chaque année au Médias, c'est le dernier baromètre qu'on a présenté.

Ce slide est intéressant parce que ce slide donne le ranking des différents pays européens en matière de FDI (*Foreign Direct Investments*) Donc tu vois ici la Belgique apparaît en neuvième place avec moins 4%. Donc là c'est le nombre d'investissements, le nombre de projets d'investissement qui sont recensés ici en 2021 par rapport à 2022. Donc nous on perd 4%. (On a représenté que les 10 premiers pays mais il y a tous les autres pays d'Europe) L'Europe elle a une augmentation de 1%. Nous on diminue de 4%. Donc en fait

l'année passée, si je regarde le baromètre de l'année passée, donc pas celui-ci, celui de l'année avant. La Belgique avait reculé d'une place. Elle était passée de la cinquième à la sixième place. Maintenant on est à la neuvième. Donc la cinquième on ne l'avait jamais eu. La sixième place était aussi une bonne place. On était souvent à la huitième place. En revanche la neuvième place, sur la quinzaine d'années, on n'a jamais eu. L'année passée, le fait de passer à la cinquième à la sixième place, c'était parce que la Turquie avait une croissance de 27%. Et quand on regarde ici la Turquie, donc l'année passée elle avait plus 27% et cette année elle a plus 22%. Donc on pouvait se dire l'année passée elle a plus 27% mais c'est un problème comme on appelle dans le jargon qu'on nous dit de *cut-off*. Il y a des projets ici qui ont été gonflés mais ça va se dégonfler l'année d'après. Ben non, elle a fait plus 27% et puis elle fait encore plus 22%.

Donc elle continue sa croissance la Turquie. Et puis d'autres pays comme l'Italie et le Portugal, ils ont continué une croissance très importante. Si tu regardes l'Italie et le Portugal, plus 17, plus 24. Ce sont des sauts importants. Quand on dit qu'on a toute la même tendance, ce n'est pas vrai. On n'a pas tous la même tendance. Quand tu vois ces trois pays qui ont une croissance à plus de deux chiffres, c'est quand même une croissance importante. Et dans le baromètre, on explique qu'une des raisons de cette très forte croissance, c'est justement la relocalisation, c'est la reconfiguration des chaînes d'approvisionnement mondiales dans des pays low-cost. Donc ce qu'on veut dire, c'est que si on a des entreprises étrangères en Belgique qui sont établies en Belgique, peut-être qu'elles ont des chaînes d'approvisionnement qui sont en Inde ou en Chine mais qu'on a voulu rapatrier. On les a rapatriées où ? On les a rapatriées en Turquie, au Portugal, en Italie, en Pologne. Parce que ce sont des pays low-cost. Donc ça, c'est quand même un slide assez parlant, je pense, par rapport à ton thème. Dire qu'on n'a pas, à cause de cette main-d'œuvre bon marché, ce pays attire quand même cette relocalisation. Donc la Belgique, cette année, elle fait moins 4%. L'année passée, elle a fait plus 8%. Alors que l'année passée, la moyenne européenne était plus 5%. Donc par rapport à l'Europe, elle avait fait mieux que l'Europe. Cette année, on fait moins 4%. Alors que l'Europe fait plus 1%. On peut dire que par rapport à l'Europe, la Belgique est dans une tendance similaire. Mais si on regarde pays par pays, il y a quand même des différentes attractivités. Les trois pays les plus attractifs, c'est toujours les mêmes. C'est toujours la France, France, UK, Allemagne. C'est toujours les trois pays qui sont dans le haut du peloton, ce qui est normal. Est-ce que le fait de dire que la Belgique arrive en 9^e position est mauvais, si on prend un peu de recul ? La tendance n'est pas bonne, mais être le 9^e pour un petit pays comme la Belgique, tu vois que la Hollande n'est pas avant la Belgique, elle est même après, je crois qu'elle est 11^e ou 12^e.

On n'est quand même pas si mal que ça. De ce côté-là, ce n'est pas mauvais. Une autre tendance intéressante, c'est que par rapport à ces 234 projets, ils ont généré 8071 jobs, ce qui représente une augmentation de 16% par rapport à l'année passée. Donc, on a plus de projets d'investissement qui créent plus d'emplois.

Ça, c'est une bonne tendance. Alors qu'au niveau européen, la tendance est inverse, le nombre d'emplois diminue de 16%. Donc là, il y a quand même parfois du bon dans cette analyse.

Si je continue ici, voilà. Ici, voilà, ce qui est intéressant à voir, c'est cette répartition par région. Donc ici, les 234 projets qui sont ici sont déclinés par région. Les 234, on les voit ici et on voit la tendance sur les 10 dernières années. Quand on regarde la Wallonie, on a eu 27 projets. On n'a jamais été aussi bas depuis 2013. Tandis que la Flandre, 160, elle est bonne en fait. Elle est juste un peu plus basse que 2018, juste avant le Covid. Mais sinon, si on enlève l'année 2018, elle est au niveau le plus haut. Donc en fait, il y a des différences régionales très importantes. Et Bruxelles, c'est in the middle, on va dire. Ce n'est pas le plus mauvais, ce n'est pas le meilleur non plus. Ce n'est pas terrible. Mais la Wallonie est quand même assez tracassant. Alors qu'est-ce qu'ils disent ? Parce que je suppose que tu as aussi interviewé l'AWEX. Et là, j'ai repris un peu les éléments que la WEX m'a dit.

Pourquoi on est si mauvais ? Parce qu'il y a un choix d'être plus sélectif. Donc on veut attirer les bons investissements. Donc on ne cherche pas à attirer beaucoup. Mais les bons, ceux qui créent le plus d'emplois. Et ceux aussi qui sont bons avec nos écosystèmes. On a des bons écosystèmes en biotech, par exemple. Donc on va essayer d'attirer des investisseurs qui parviennent à construire ces écosystèmes. C'est certainement une bonne chose d'être plus sélectif et d'attirer les bons investissements et ne pas gaspiller du

terrain inutilement. Mais c'est peut-être aussi parfois une réponse. Quand ça va mal, on va le faire. On dit oui, on ne cherche pas la quantité, mais la qualité. C'est une manière de se défendre.

Ils disent que la Wallonie souffre de la concurrence de l'Europe de l'Est sur les coûts du salaire et qu'on souffre de la dynamique entrepreneuriale flamande. C'est quand même incroyable de dire ça. Les Flamands nous prennent nos parts de marché parce qu'ils sont plus entrepreneurs. À nous de l'être. Et on souffre de la fiscalité néerlandaise qui est plus avantageuse. Et puis alors, un des éléments, tout ça, ce sont les éléments que j'ai cherchés à l'AWEX La Wallonie a peut-être davantage souffert pendant la pandémie parce que les piliers de l'économie wallonne sont axés sur la sous-traitance automobile, l'industrie du verre, la construction, l'Aerospace. Et donc, comme on aurait souffert plus de la pandémie, on a un peu plus de mal à se redresser. Alors que la Flandre aurait moins souffert. Je ne sais pas. Peut-être que c'est encore un prétexte pour essayer d'expliquer les mauvais résultats. Moi, sur base de cette analyse, je dis à Willy Borsu qu'il y a une crainte par rapport au baromètre qui va arriver en mai 2024 au moment des élections. On ne peut pas être plus bas. Donc, je ne vois rien qui dit qu'on est au plus bas. Est-ce que 2023 sera encore plus bas ou sera meilleur ? Aucune idée. En tout cas, il n'y a personne qui m'a dit que ce serait meilleur.

Cela étant, on a la concentration un peu par secteur, mais ça, ce n'est pas vraiment l'objet de ton analyse. Ici, on revient sur l'analyse aussi par des projets par secteur, mais aussi qui génèrent de l'emploi. Et là, on voit que la moyenne, même si, comme je te le disais tout à l'heure, on a augmenté de plus 16% en termes d'emploi et que l'Europe a fait moins 16%, la moyenne globale de 38 projets reste bien en dessous de la moyenne globale des projets européens. Donc, même si on progresse bien, on reste quand même avec des projets en Belgique qui génèrent moins d'emplois que sur la moyenne européenne. Pourquoi ? De nouveau, ce sont des pays locaux qui attirent plus de projets, plus de générateurs d'emplois. Ici, c'est quels sont les investisseurs étrangers qui investissent chez nous ? C'est plus ou moins les mêmes, les États-Unis et la France, l'Angleterre et l'Allemagne.

Puis, dans notre étude, il y a une deuxième partie qui est la perception. Donc là, c'est la partie des recensements des projets, donc la partie vraiment sur les chiffres. Et puis, on questionne aussi des investisseurs étrangers sur leur perception et sur comment ils perçoivent l'attractivité en Belgique. Et là, il y a des tendances quand même intéressantes qui montrent que, en tout cas en termes de promesses ou de perceptions, que la Belgique va être plus attractive, puisqu'ici, on dit comment pensez-vous que l'attractivité de la Belgique va être plus attractive ? Est-ce que la Belgique va évoluer ? Là, les investisseurs étrangers disent que la Belgique sera en quatrième place. Donc, on est à la neuvième maintenant. On pourrait être à la quatrième place d'après l'enquête de perception. Donc là, ça donne beaucoup d'espoir sur l'année prochaine. Mais est-ce qu'ils vont se réaliser ? Probablement pas. Ici, ça c'est de nouveau une analyse par secteur. Mais aussi, on leur pose la question, est-ce que vous avez des plans pour vous établir ou vous étendre en Belgique l'année prochaine ? 61% disent oui. Alors que si je compare l'année passée, on était à 53%. Donc, si je fais le même graphe l'année passée, on est à 53%. Donc, de nouveau de l'optimisme sur le futur. Les investisseurs étrangers ont l'air de dire, que oui, ils vont s'établir en Belgique. Donc, ça, ce sont plutôt des bonnes nouvelles.

Alors, la question, c'est qu'est-ce qui vous impacte en Belgique pour ne pas vous établir Belgique l'année prochaine ? D'abord, ce sont les difficultés d'approvisionnement et les chaînes logistiques. Donc, ça, ça répond peut-être un peu en partie à ton étude. Premier point qui fait que l'attractivité de la Belgique n'est pas bonne, ce sont les difficultés d'approvisionnement et les chaînes logistiques. Ensuite, ce sont les taux d'intérêt élevés et les conditions financières élevées. Puis l'inflation et l'impact sur la demande des consommateurs. Puis alors, les trois qui suivent, c'est un peu les trois habituels, qui sont les taxes, le poids de l'endettement public et les taxes, l'énergie qui coûte cher aussi en Belgique, et le marché du travail qui est compliqué et tendu. Et puis, il y a eu la Covid-19 et la guerre en Ukraine aussi. Et donc, ce qu'on dit aussi par rapport à ça, c'est que ça reste important d'accélérer les plans de relance, de relocalisation et de réindustrialisation. C'est d'ailleurs un des messages clés de l'UE. Donc ça, c'est vraiment un des points de recommandation qu'on dit à la presse, qu'il faut accélérer ces plans de relance, de relocalisation et de

réindustrialisation. Mais je n'ai pas vu, à part les messages clés de l'UE, j'ai pas vu vraiment un plan qui va dans ce sens. Oui, le plan de relance de la Wallonie va dans ce sens, mais ce plan, il a mis tellement de temps à se mettre en place, alors que la Flandre a tout de suite été dans l'action dans son plan de relance. La Wallonie, elle a plus passé son temps à chercher, à lancer des marchés publics pour avoir des consultants, pour leur dire quels plans de relance ils devaient mettre en place, alors qu'eux-mêmes, ils le savent quand même bien, ils n'ont pas besoin de consultants pour savoir quels plans de relance ils doivent mettre en place. La Flandre n'a pas agi comme ça, elle a tout de suite agi dans des plans de relance. Donc là, de nouveau, c'est ce qui explique aussi pourquoi la Wallonie perd du terrain. Donc faire ça tout en travaillant sur les recettes traditionnelles, à savoir les taxes des sociétés, les mains-d'œuvre, voir la main-d'œuvre qui est chère par rapport aux autres pays européens, réduire les contraintes administratives pour faciliter les trajectoires entrepreneuriales, tout en maintenant à maintenir une main-d'œuvre de qualité, notamment dans les domaines du futur : cleantech, intelligence artificielle, cybersécurité, etc. C'est un peu le résumé, ça rejoint un peu ce qu'on a dit.

Annexe 17 : Retranscription de l'interview d'Emmanuel Dhyne

Interview réalisée le vendredi 9 février, en français et d'une durée de 45min.

VC = Victor Cambier

ED = Emmanuel Dhyne

VC : Pour commencer, est-ce que vous pourriez me donner une brève description de vos fonctions et des responsabilités que vous avez ?

ED : Donc je suis chef de l'unité compétitivité et questions structurelles au sein du département des élus. C'est une des études de la BNB. Donc c'est une unité de six économistes qui analyse les problèmes de compétitivité de l'économie belge. Principalement sur la base d'analyse microéconomique.

VC : Ok, merci beaucoup. Pour commencer la question générale, c'est quoi votre avis via votre métier sur la situation en Belgique, dans tout ce qui est relocalisation ? Est-ce qu'on est dans une forte dépendance de la mondialisation en Belgique ou du moins de l'Europe ?

ED : Alors, on est une économie globalement très ouverte et je pense qu'en effet, l'économie belge a tendance à gagner de cette globalisation. La Belgique est quand même un pays très particulier. On a un petit territoire avec un rapport qui est de dimension mondiale. Donc le trafic international est largement... Enfin, est vraiment très important pour l'économie belge et couvre en fait beaucoup plus que simplement notre activité.

Je veux dire on est un nœud logistique majeur au niveau européen et mondial. Donc logiquement, oui. La Belgique a tendance plutôt à bénéficier de l'accroissement des échanges, seulement parce que c'est une plaque tournante. C'est une porte d'entrée pour le marché unique européen. Et donc, oui, on bénéficie quand même nettement, on a bénéficié longtemps des phénomènes de globalisation de ce fait-là.

VC : On dit souvent qu'en dehors des, on va dire, des phénomènes propres aux pays, donc tout ce qui est coup de la main d'œuvre, etc., on dit qu'aussi les stratégies de délocalisation et de rapatriement sont aussi motivées par les politiques de subventions et fiscalité dans les pays. Et vous, votre avis sur la Belgique en tant que telle ? Est-ce que la Belgique prône, justement, à être industriellement attractive ? Ou alors, au contraire, ce n'est peut-être pas assez ?

ED : Bon, il y a toute une série de subventions à la production qui existent en Belgique. Le principal, ou un des principaux outils de poésie industrielle belge, c'est toute l'aide à la recherche et développement. Je veux dire, voilà, il y en a un, le secteur pharmaceutique qui est très important en Belgique, et donc, ce secteur est

très important parce que le soutien à la recherche est particulièrement développé. Toutes nos politiques de soutien à la R&D sont très importantes. Et le secteur de la pharmacie en capte, on dirait, presque les trois quarts. Donc, on a une politique industrielle qui est tournée dans une logique de soutien de l'activité de recherche et d'innovation, plus que de subsides à la production.

VC : Et vous pensez, vous, que la Belgique pourrait, enfin, via vos fonctions, vous étudiez beaucoup la compétitivité et l'attractivité en Belgique. Est-ce que vous pensez que ça pourrait être un point de chute, justement, de peut-être mettre l'accent sur, essayer d'attirer plus d'investissements ?

ED : Je pense que parmi les différents outils qui doivent être déployés pour accroître l'attractivité de l'économie belge pour des investissements, c'est avant tout via des politiques d'incitation à l'innovation, par exemple, mais c'est aussi tout ce qui est infrastructures. Donc, on a... Enfin, on a vraiment besoin d'infrastructures efficaces. Notre port est un des plus efficaces, mais on doit continuer, on doit vraiment veiller à garder une attractivité en termes d'infrastructures. C'est grâce à ça qu'on va attirer des investisseurs. On a une population qui est, même si les tests PISA ne sont pas toujours très encourageants, conseillés comme relativement bien qualifiés. Donc, on doit continuer à garder cet avantage-là. On doit, sans doute, offrir plus d'une politique qui incite les gens plus à se former sur tout ce qui est sciences. Là, on a un déficit assez marqué. Les secteurs d'avenir sont les secteurs qui sont très demandeurs en termes de ce type de main-d'œuvre. Donc, je pense que c'est plus dans ces axes-là que le gouvernement doit agir. En garantissant que les investisseurs trouvent sur le territoire les travailleurs dont ils ont besoin, en termes de qualifications dont ils ont besoin et une infrastructure, un cadre économique qui soit suffisamment performant. Je ne pense pas qu'une politique de subvention directe d'activité soit la voie spécialement à suivre, c'est plus dans des logiques d'aide à la recherche et à l'innovation, investissement dans l'éducation pour avoir la formation continue pour avoir une main-d'œuvre qualifiée et ayant les connaissances demandées par les nouvelles activités. C'est sur ce principe en main là le rôle majeur qu'on doit avoir. Ces éléments de productivité non-coût permettront à la Belgique de continuer à avoir une activité industrielle dans le futur.

Bien sûr, on a des mesures de réduction des décharges sociales pour baisser le coût du travail. Mais on est aussi un peu arrivé au maximum de ce qui était sans doute faisable dans le domaine. Et on peut difficilement concurrencer les pays à bas salaires, je veux dire, sur cet aspect-là. Et donc les efforts, ils doivent être dans le renfort de notre attractivité en renforçant les éléments non-coût qui permettent d'avoir une activité compétitive. Et donc c'est dans les connaissances et l'infrastructure qu'on peut trouver des éléments.

VC : Sur ce que vous veniez de dire, en fait, j'ai déjà réalisé plusieurs interviews, notamment avec quelqu'un de l'AWEX et aussi quelqu'un de chez EY qui s'occupe du baromètre de l'attractivité. Eh bien, je lui ai posé la même question. Ils s'orientaient comme vous. Ils m'ont dit qu'on avait beau faire le ménage ou d'essayer de changer les plans de la Belgique, le plus gros souci pour eux, c'était la qualification en Belgique. Et ils disaient qu'on a beau faire tout ce qu'on veut, la Belgique n'est pas prête à accueillir tous les investissements possibles.

ED : Absolument. De toute façon, on a une taille, une capacité d'absorption qui est liée à la taille de notre population et de notre superficie. Maintenant, voilà, ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas des choses à faire. Parce que bon, en gros, la Belgique ne peut plus être compétitive sur des activités à faible contenu, en connaissance, du travail très peu qualifié. Ce n'est pas sur du textile de base qu'on va pouvoir construire une activité économique forte en Belgique. Donc, on doit aller vers des activités à haut contenu, en connaissance. Et pour ça, il faut qu'on investisse dans la main-d'œuvre, dans les qualifications. C'est essentiel. Parce que c'est sur ces segments-là qu'on va se positionner. Je veux dire, on ne concurrencera pas l'industrie textile de base. Elle est dans l'Asie du Sud-Est, elle y est pour longtemps. Ce n'est pas là qu'on va chercher des gisements d'emploi. C'est sur des filières à haute qualification. Et des filières innovantes. Donc, oui.

VC : Pour revenir peut-être aussi sur les propos que j'ai eus via la personne qui est chez EY, qui s'occupe de l'attractivité en Belgique. Elle m'a expliqué que le problème avec la Belgique, c'est qu'on a quand même un clivage aussi entre les Flamands et les Wallons. Et de son point de vue, c'est qu'en Flandre, on est beaucoup plus attractifs par rapport à la Wallonie. Et elle, pour elle, ce serait un des aspects aussi à travailler, peut-être, sur peut-être l'harmonisation en Belgique. C'est quoi votre avis sur cet aspect-là ?

ED : L'économie belge, en effet, a cette division régionale. L'activité en Flandre est beaucoup plus dense qu'en Wallonie. Et ça joue d'une certaine manière. C'est plus facile de trouver des clients ou des fournisseurs dans un tissu économique dense que dans un tissu économique qui l'est moins. Et donc, oui, il y a sans doute plus facile, c'est sans doute plus facile de s'intégrer dans le tissu économique flamand que dans le tissu économique wallon. De ce fait-là. Maintenant, il bénéficie aussi du fait que toutes ces infrastructures de connexion avec le marché européen et mondial sont localisées en Flandre. Tant les ports... Il y a Liège, bien sûr. Tandis que les ports maritimes, ils sont évidemment en Flandre. Et le grand... Enfin, aussi en termes d'aéroports, le plus grand est aussi en Flandre. Donc, ils ont ces avantages d'infrastructures. Ils ont cet avantage d'un tissu économique qui est plus densifié que le tissu économique wallon. On ne peut pas mettre des usines partout en Wallonie parce qu'il y a un paysage différent du paysage flamand. Donc... Ouais.

VC : J'ai justement posé aux autres intervenants, il y a les élections qui arrivent bientôt ici dans le courant de l'année. On va dire, si vous étiez ministre, par exemple, de l'économie, est-ce que l'attractivité économique en Belgique, ce serait un bon point de chute dans votre mandat, par exemple, pour augmenter la compétitivité, l'emploi, etc. Ou alors, justement, la Belgique est très bien comme ça et... Enfin, je ne sais pas trop comment expliquer, mais est très bien dans l'état actuel, dans le sens où elle dépend beaucoup des autres pays. Ou alors, justement, il faudrait peut-être ramener cette attractivité en Belgique et que les autres pays dépendent plus de la Belgique ?

ED : Je pense qu'il est très compliqué pour la Belgique d'avoir une politique industrielle qui soit outre-centrée. La Belgique a justement tout à gagner des échanges internationaux. Qu'il y ait une politique industrielle européenne, que pour certains secteurs stratégiques, il faille préserver une production européenne, parce que, ou dans l'énergie ou dans la santé, c'est important de pouvoir contrôler certains secteurs. Ça peut se concevoir. Ça peut se concevoir au niveau européen, pas au niveau d'un pays membre de l'Union. Ça n'a pas beaucoup de sens dans le cadre du marché unique. Donc, pour moi, la Belgique, elle n'a pas grand-chose à gagner, en tout cas d'une politique spécifiquement nationale à ce niveau-là. On est globalement des gagnants des échanges économiques. Globalement, je dis bien, vous trouverez des secteurs qui ont souffert de la globalisation. Je ne le nie pas et je doute bien que pour les travailleurs de ce secteur, ce n'est évidemment pas quelque chose de facile. Et donc, ils ont sans doute souffert de ces événements-là. Mais globalement, ça a plutôt généré de la richesse en Belgique. Enfin, on parle beaucoup de backshoring, puisque c'est le thème de votre travail. Ça reste quand même quelque chose d'assez marginal. On n'observe pas des mouvements forts, massifs de rapatriement d'activités. D'autant que pour la Belgique, cela s'est fait, par exemple, en Europe de l'Est, au moment de l'intégration des pays d'Europe de l'Est en Europe. Quand on parle de back-shoring et de problèmes stratégiques, on ne parle pas des pays européens de l'Est, on parle de la Chine. Il y a eu bien sûr des relocations industrielles au niveau global vers la Chine. Quand on parlait de backshoring au niveau belge, c'étaient surtout des délocalisations vers l'Europe de l'Est, nos industries. L'industrie européenne s'est quand même en partie relocalisée vers l'Est de l'Europe. On ne va pas forcément rapatrier beaucoup de ces activités. Ce n'est pas là qu'on discute quand on parle de backshoring au niveau global. On parle du problème chinois. Et c'est un discours très dominé par les Américains. Ils sont pour l'instant en conflit depuis plusieurs années, en conflit commercial avec la Chine. Donc c'est dans cet esprit-là que ça se discute. Et donc si on prend même le cas des États-Unis, qui sont en effet entre guillemets en guerre commerciale avec la Chine depuis plusieurs années, je veux dire, ce n'est que très récemment qu'on commence à voir dans les chiffres un déplacement du commerce, une diminution du commerce chinois vers

la Chine. Donc il a fallu une politique... Enfin, c'est depuis Trump, une tension commerciale forte pour que maintenant on commence à voir une baisse des importations chinoises, enfin des exportations chinoises dans les États-Unis. Exportations chinoises qui sont remplacées par des exportations en provenance du Vietnam et du Mexique. Et pas de part de l'emploi américain. Donc ce n'est même pas du backshoring, c'est une réorganisation des échanges. En partie parce que les échanges internationaux, ils sont là parce que c'est parfois plus profitable de faire des choses à l'extérieur que de les faire sous son territoire domestique. Et ça, ça ne se change pas du jour au lendemain.

VC : Après moi, ici, en étudiant le backshoring, au fur et à mesure, je me rends compte qu'il y a aussi d'autres aspects qui sont étudiés pour les entreprises et pour les pays, et surtout aux États-Unis, comme vous venez de dire. Et il y a aussi l'aspect environnemental, il y a certaines entreprises pour bonne conscience qui essayent, et comme vous dites, peut-être parce qu'ils sont aussi en guerre avec la Chine, d'essayer de ramener dans leur pays.

ED : C'est peut-être un petit peu naïf ce que je vais dire, mais je crois plus... en des phénomènes où le consommateur, par ses choix, peut amener à une sorte de backshoring, à un rapatriement d'activités locales s'il demande des produits locaux, qu'à une politique qui vise à freiner les importations d'une manière ou d'une autre. Je crois que cela a moins d'effet pervers si ça vient de la demande que si c'est imposé par des distorsions au commerce international. En général, ce n'est pas très bon pour le bien-être global. Donc, on sait que les deux parties sont perdantes dans ce genre de discussion. Il n'est pas impossible qu'on assiste à du nearshoring plus important si les consommateurs se mettent dans leur comportement à vraiment favoriser une production plus proche. Mais voilà, les consommateurs sont aussi les gagnants de la mondialisation parce qu'ils payent moins cher. Ce n'est pas garanti que ce genre de phénomène se généralise. Pour moi, c'est ce genre de mouvement de backshoring qui serait le moins dommageable pour l'économie globalement. Enfin, aller chercher des produits à l'étranger, ça nourrit aussi nos activités industrielles. Ça nourrit nos activités économiques. On n'importe pas que des produits qui sont directement consommés. Et ça, ce sont souvent des inputs qui servent dans l'activité économique en Belgique. Donc, les rendre plus chers, c'est pénaliser aussi notre activité.

VC : Est-ce que vous pensez que des stratégies comme le backshoring pourraient favoriser l'emploi ou peut-être contrer les pénuries en Belgique ? Ou alors, pour vous, justement, ce ne sont peut-être pas du tout des bons points de chute de favoriser des éclosions comme ça ?

ED : Mettons-nous un petit peu dans une situation... Qui est-ce qui peut faire du backshoring ? Ce sont des entreprises qui sont en général des multinationales. Il faut avoir des activités à l'étranger pour pouvoir les rapatrier. Ces entreprises internationales, elles sont surtout étrangères. On a des entreprises nationales qui sont belges, mais la majorité d'entreprises qui sont en Belgique, elles sont d'origine étrangères. Donc, la question qui va se poser pour les entreprises c'est éventuellement de dire « OK, je vais produire moins en Chine et je vais produire plus en Europe. » Là aussi, rien ne dit que ce backshoring favorise nécessairement la Belgique. Pour que cette réallocation éventuelle se fasse sur nos territoires, la condition, c'est que les entreprises retrouvent sur le territoire de la main d'œuvre qualifiée, une infrastructure performante. On revient aux mêmes éléments qu'au départ. Ça ne pourrait avoir un effet positif sur l'emploi que si on offre aux entreprises, dans leur décision de relocalisation, un tissu économique attractif. Et donc, de la main d'œuvre qualifiée, des infrastructures performantes. On en revient au point de départ. Du backshoring, ça n'est qu'une décision de localisation d'activités. C'est juste que l'activité était à l'étranger et elle revient. Pour moi, ce n'est pas très différent d'une décision d'investissement normale. Et donc, on a besoin des mêmes conditions pour favoriser ce backshoring. Pour éventuellement que ça génère de l'emploi. C'est un point positif. Mais encore une fois, pour moi, c'est exactement la même chose qu'un investissement. En gros, ce qu'il faut veiller, c'est à l'attractivité globale d'un investissement économique sur le territoire. L'obsession ne doit pas être de rapatrier des choses qui ont été délocalisées. L'obsession, ça doit être d'attirer de l'activité sur le territoire. C'est clair qu'on a assisté à une sorte de plafond dans la globalisation. On a atteint une sorte

d'équilibre dans la reconquête des points d'affaires. Et à partir de là, on a commencé à parler de backshoring. Mais ça reste d'abord des phénomènes très limités. Et je pense qu'on a plutôt intérêt à parler d'attractivité des investissements, plus que d'avoir comme objectif de rapatrier de l'activité. On doit attirer de l'activité. On ne doit pas forcément déshabiller Paul pour habiller Pierre.

Annexe 18 : Retranscription de l'interview de Patrick Prévot

Interview réalisée le jeudi 15 février 2024, en français et d'une durée d'1h15.

VC = Victor Cambier

PP = Patrick Prévot

VC : Pour commencer est ce que vous savez me donner une description de vos fonctions et des responsabilités que vous occupez ?

PP : Donc je suis député général socialiste santé, émancipation sociale et donc principalement je traite tout l'aspect économique dans tout le développement socio-économique de notre pays mais également de la partie protection du consommateur qui se retrouve également dans les économiques. On a aussi toute la partie agriculture également parce que je suis membre de la commission agriculture depuis dix ans maintenant. J'ai fait des études sur le développement social, avant au parlement de Wallonie et aujourd'hui au parlement Fédéral.

VC : Pour commencer j'aimerais avoir votre avis sur la situation de la relocalisation des entreprises en Belgique, notamment avec tout ce qui se passe notamment en Ukraine ou encore avec la Covid19. Pensez-vous que la Belgique se retrouve dans une trop grosse dépendance de la mondialisation ?

PP : En prélude de notre rencontre j'ai d'abord été de voir dans le programme du parti le terme backshoring, en tant que tel n'y est pas cependant on retrouve les termes de rapatriement industriel, relocalisation évidemment donc toute la stratégie économique vitale justement qui s'inscrit dans cette volonté d'une Europe si on regarde sur le plan européen également, d'une Belgique souveraine et indépendante. Je pense donc, c'était le cas pour de nombreux pays également, il y a un véritable enjeu d'aujourd'hui et singulièrement demain d'inverser la tendance et pour notre pays de pouvoir en tout cas relancer l'appareil industriel. On a vu qu'on avait eu (je suis en commission de santé) un vrai souci par rapport à tout ce qui était nos chaînes d'approvisionnement on l'a vu lors de l'épisode des masques, qu'on n'avait plus en suffisance chez nous parce qu'on n'avait pas suffisamment d'entreprise relocalisé en Belgique donc une des priorités en tout cas pour demain c'est pouvoir en tout cas sécuriser nos chaînes d'approvisionnement, pouvoir relocaliser ce qui ne l'est plus aujourd'hui et je le disais locaux vite la colis 19 ans en tout cas c'est un peu le nouveau système de dépenses et c'est pour ça que je suis en mesure d'être le seul chef politique qui a mis justement en évidence les risques qui étaient liés à une dépendance que je qualifierais d'excessive à l'égard de certaines chaînes d'approvisionnement mondiale et malheureusement fragiles puisqu'on a vu que c'était l'offre et la demande qui avait tout supplanter et que malheureusement, à bien des égards et souvent, la Belgique s'est retrouvée en bout de chaîne, ce qui nous a valu d'avoir des difficultés d'approvisionnement.

Donc là, moi je reste intimement persuadé que cette réindustrialisation peut contribuer en tout cas à renforcer la résilience des économies européennes, si je prends vraiment sur le plan européen, notamment face aux chocs économiques ou sanitaires qu'on a pu connaître, en garantissant évidemment la production locale de biens essentiels. Donc ça c'est vraiment hyper important, tirer les enjeux, en tout cas tirer les conséquences des difficultés qu'on a rencontrées ces dernières années, et singulièrement la Covid qui nous a montré à quel point il était important, de pouvoir avoir une relocalisation de certaines denrées et de certains produits. Il faut maintenir également notre souveraineté et notre autonomie stratégique, ça c'est aussi évidemment important. Et là je dirais, autant je parlais de la Covid pour le point d'avant, là on a vu

que tout ce qui est problème géopolitique, et pour prendre le plus récent, la guerre en Ukraine, ou évidemment ce qui se passe pour l'instant au niveau du conflit israélo-palestinien, où on a eu malheureusement une recrudescence des actes de guerre, toutes les tendances de fond également, et là je prendrais peut-être tout ce qui est tensions du marché croissante avec la Chine, la montée de certaines autocratie ou autre.

Donc tout ça en fait, les conflits géopolitiques, les tensions avec la Chine et autres, ça doit vraiment nous encourager à minimiser notre dépendance vis-à-vis d'autres régions du monde. Alors aussi parce qu'on en parle beaucoup dans le secteur de l'énergie, et certaines technologies dites critiques, les équipements télécoms, on en parle beaucoup maintenant, l'intelligence artificielle. Thomas Dermine le développe beaucoup aussi pour l'instant, tout ce qui est technologie, tant dans l'aéronautique que dans l'aérospatiale, donc ça c'est vraiment important aussi qu'on puisse être moins dépendant demain qu'aujourd'hui de certains pays, et singulièrement des pays avec lesquels il y a des difficultés, et je pense à un pays dont on parle beaucoup, on parle souvent, quand on parle de backshoring, c'est évidemment la Chine, avec une main-d'œuvre très très bon marché, mais surtout avec des vraies difficultés par rapport aux travailleurs, le travail des enfants non légiférés ou autres, donc des vrais pays qui posent quand même des vrais soucis, mais qui amènent une concurrence déloyale déjà avec le pays qui est le nôtre, mais singulièrement les pays d'Europe, et parfois évidemment des difficultés quand on est soit dans des conflits, soit dans des crises sanitaires comme on a pu le connaître.

Voilà, donc c'est peut-être aussi dans cette idée de backshoring et de relocalisation, c'est peut-être aussi de garantir, et ça c'est important, en tout cas pour quelqu'un de gauche comme moi, c'est garantir justement des emplois de qualité. Je parlais des emplois précaires, voire très problématiques au niveau chinois, mais également dans d'autres pays, notamment avec le travail des enfants, mais ici c'est vraiment de garantir des emplois de qualité, et on sait évidemment que les emplois industriels offrent souvent, quand ils sont évidemment réalisés sous nos latitudes, des salaires relativement stables, qui contribuent évidemment d'abord à la sécurité financière des travailleurs, mais également à la sécurité financière du pays dans lequel ils travaillent, donc ça c'est important aussi. En relocalisant, évidemment, on ramène sous le giron belge des emplois stables et de qualité, avec des standards évidemment qui sont bien plus élevés que des standards qu'on pourrait retrouver dans certains pays, notamment en Chine. Dans tout, ce développement reste encore également aussi la transition climatique, parce que ça c'est aussi très important, c'est de se dire quel est l'intérêt, si ce n'est économique avec une main d'œuvre dont on a dit qu'elle était très bon marché, et voire délictueuse parfois avec le travail des enfants, quel est l'intérêt de rapatrier un produit d'un pays qui est à des dizaines de milliers de kilomètres de chez nous, alors qu'on pourrait, on pourrait aussi pouvoir le produire sur notre territoire. Donc là aussi, je pense que tant la Belgique que l'Europe, et je parle beaucoup d'Europe parce qu'on évolue aussi dans un contexte européen qu'on doit évidemment, dont on doit tenir compte, mais donc l'Europe doit vraiment donner les moyens de réaliser son ambition principale en matière de neutralité carbone, à l'horizon 2050, si je prends évidemment les chiffres et les ambitions européennes. Donc l'Europe doit vraiment pouvoir pleinement reprendre les leviers et être la première à apporter, à développer des solutions en matière évidemment de production renouvelable, de solaire, d'éolien, mais d'autres également, de stockage d'énergie, parce que là je pense que c'est aussi un des gros, gros, gros défis, des prochaines années, c'est de pouvoir évidemment capter cette énergie, mais la stocker également. Alors on en parle des véhicules propres, l'efficacité énergétique évidemment du bâti, des constructions, qu'elles soient publiques ou privées. Donc voilà, ça c'est vraiment aussi un enjeu important, c'est de se dire, on doit évidemment respecter les ambitions européennes à l'horizon 2050, parce que ça c'est vraiment couler dans le marbre, c'est une ambition. C'est une ambition climatique, énergétique européenne, mais nous, pays, États membres qu'est la Belgique, on doit pouvoir évidemment s'en saisir pleinement et c'est vrai que quand on relocalise, bien évidemment, quand on peut avoir une production propre sur son territoire, eh bien on a évidemment des produits qui ne doivent pas parcourir des dizaines de milliers de kilomètres, et donc on est dans une logique évidemment beaucoup plus raisonnable en matière de neutralité carbone notamment.

Dans les points également à pointer, c'est pouvoir évidemment aussi rester à la pointe de l'innovation, parce que quand on laisse certains pays développer des technologies, prendre le monopole sur certains marchés, eh bien évidemment on perd cette expertise au niveau du pays. Donc là, je pense que si on veut à un moment donné être un pays qui reste à la pointe de l'innovation, on doit pouvoir aussi travailler sur la relocalisation. On sait que l'industrie est souvent le moteur de l'innovation et donc je suis intimement persuadé que cette réindustrialisation peut aussi stimuler l'innovation, mais également renforcer la position de l'Europe dans certains secteurs de pointe pour éviter ce qu'on a malheureusement trouvé trop souvent connu, c'est ce qu'on appelle la fuite des cerveaux. Vous avez certainement déjà entendu parler, et en particulier vers les États-Unis, donc garder évidemment nos talents, nos femmes, nos hommes, notre expertise, notre matière grise sur nos territoires pour pouvoir évidemment développer une expertise nationale ou européenne qui nous permet de ne pas être dépendants encore de tout ce qui se passe à l'étranger. Donc voilà, ça c'est vraiment en tout cas pour moi toute une série d'enjeux par rapport à ce back-shoring. Et donc c'est vrai que dans le programme 2014, on s'y attèle et on avance toute une série vraiment de pistes par rapport à cela, justement pour garder ces emplois de qualité sur notre territoire, ne pas laisser fuir l'expertise et rester dans une empreinte carbone raisonnable. Je pense que ça c'est vraiment très important.

VC : Super, merci beaucoup. Justement, là j'ai déjà réalisé plusieurs interviews déjà au préalable avec notamment des gens de l'Awex, des gens aussi de chez EY qui s'occupent de l'attractivité en Belgique. Et ils étaient tous d'accord, enfin ils vont tous dans votre sens aussi également, donc on a un besoin en Belgique de se réinventer, mais eux c'est plus au-delà, enfin vision européenne. Selon eux, le système économique mondial a été trop ancré et que maintenant on est quand même dans un blocage en Belgique par rapport à la qualification, on ne pourrait pas tout ramener non plus en Belgique. Par exemple tout ce qui se passe avec la main d'œuvre, par exemple ici en Belgique on a une main d'œuvre très chère, mais aussi on a un taux d'université, qui est très élevé en Belgique, et donc en fait ramener des chaînes d'approvisionnement par exemple qu'on a envoyées en Chine, les ramener en Belgique serait quand même quasi impossible, parce qu'on n'a plus cette qualification disponible pour effectuer ce travail en fait.

PP : C'est vraiment ça, donc quand je parlais de la fouille des cerveaux, c'est une série des secteurs dans lesquels on a perdu l'expertise, alors c'est vrai que comme quelqu'un de gauche, je serais tenté de dire que oui effectivement on a, quand je parlais d'emploi de qualité, on a une main d'œuvre qui coûte évidemment beaucoup plus chère que dans certains pays, la Chine pour ne pas la citer, mais bien d'autres pays encore, parfois même des pays de l'Est de l'Europe, où la main d'œuvre est évidemment beaucoup moins chère. C'est pour ça qu'au niveau du PS également, on plaide depuis très très longtemps pour une harmonisation en tout cas, d'un salaire élevé, d'un salaire minimum européen, qui permettrait en tout cas de mettre fin à toute une série de disparités et de discriminations, de permettre évidemment d'avoir un salaire minimum équivalent sur l'ensemble du territoire, ça me paraît évidemment essentiel, ça permettrait aussi à certains travailleurs, je pense notamment dans le secteur du transport par exemple, des pays de l'Est qui sont obligés de venir dans des pays comme le nôtre, pour venir conduire nos camions, et pouvoir évidemment faire le même travail chez eux. Pour avoir rencontré à plusieurs reprises des travailleurs, que ce soit des travailleurs polonais ou d'autres pays de l'Est, ils m'ont expliqué leurs difficultés, leurs difficultés c'est qu'à un moment donné chez eux, pour le même travail, ils gagnent quatre fois moins, et donc l'idée n'est pas de se dire que la Belgique est trop chère, c'est que certains pays ne remplissent pas le minimum qu'ils devraient pouvoir offrir à des travailleuses et des travailleurs, et donc évidemment ces travailleurs et ces travailleuses sont tentés de venir travailler en Belgique, avec évidemment toute une série d'inconforts pour eux, notamment l'éloignement familial, des conditions de travail parfois compliquées, ce sont parfois des gens qui dorment dans leur camion, qui partent de chez eux deux ou trois mois, travaillent deux ou trois mois sur le territoire, puis rentrent quinze jours chez eux, puis reviennent travailler deux ou trois mois pour une autre société de transport, donc si on avait évidemment un salaire minimum imposé pour l'ensemble de l'Europe, ces problématiques seraient évidemment beaucoup moins importantes, mais évidemment vous vous rendez bien compte que c'est plus facile pour un pays comme nous, où on a déjà des standards relativement élevés en termes de salaire, de se dire on va plaider pour un salaire minimum, pour certains parfois le salaire minimum

c'est parfois deux fois, voire trois fois, ce qu'ils pratiquent chez eux, donc il y a des problèmes, mais l'effort est beaucoup plus important à consentir, mais on reste intimement persuadé qu'on doit pouvoir évidemment travailler sur ce salaire européen, c'est vraiment pour moi une vraie priorité également. Pour nous aussi au niveau du parti, et si je reviens un petit peu sur le côté programmatique, tout ce redéploiement, cette relocalisation des entreprises, elle passe tout d'abord par la définition d'une politique, je l'ai dit, industrielle qui est ambitieuse, mais qui est également coordonnée entre les niveaux européens, nationaux et régionaux, c'est pour revenir à votre question aussi, parce qu'effectivement l'Europe a beaucoup à dire, mais on a aussi parfois des leviers tant sur le plan fédéral que sur le plan régional, l'Europe doit aussi pouvoir selon moi reconquérir, le leadership industriel qu'elle a eu pendant de très nombreuses années et que malheureusement elle a perdu au profit de l'Asie, au profit des Etats-Unis, donc là elle doit pouvoir rapatrier les filières industrielles qu'on appelle critiques, pour pouvoir redevenir en tout cas leader sur certains marchés, et si je prends le plan macro, en tout cas sur le plan de l'échelon belge, là pour moi la stratégie wallonne de spécialisation intelligente doit être poursuivie avec évidemment comme objectif de pouvoir compléter les chaînes de valeur industrielle et l'industrie wallonne dans un même temps, je dirais même concomitamment, doit aussi être soutenue dans sa transition vers une économie bas carbone ou zéro carbone, donc ça c'est vraiment aussi très important, c'est de se dire qu'à un moment donné on attribue souvent tous les mots et tous les leviers à l'Europe, elle en a énormément, mais on a aussi nous sur le plan national, sur le plan régional des leviers qu'on doit pouvoir aussi se réapproprier, et c'est pour ça que moi je plaide vraiment et mon parti aussi pour le rôle déterminant que l'État, l'État stratège, doit pouvoir jouer à nouveau, notre pays doit pouvoir se réapproprier toute une série de leviers qui aujourd'hui malheureusement ne sont plus activés, je pense sincèrement qu'on doit pouvoir d'abord fonctionner et avoir une espèce d'instantané de la situation, donc on doit vraiment identifier les secteurs clés, les domaines d'innovation prioritaires, et là on doit pouvoir quand on a identifié tout ça, aligner les investissements publics mais également les investissements privés sur des objectifs bien ciblés. On doit pouvoir également aussi, et ça se passe par une politique notamment fédérale, continuer à encourager la recherche et le développement, continuer à mettre de l'argent dans le RND, ça me paraît évidemment très important.

On doit pouvoir aussi continuer, ça c'est plutôt dans les éléments pro-alternatifs, mais favoriser tout ce qui est coopération entre le milieu de l'entreprise mais également les universités, ça me paraît évidemment très important, ça c'est pour répondre justement à ces flûtes des cerveaux et de se dire, nous avons chez nous des universitaires de grands talents, donc quand ils sortent, c'est de pouvoir évidemment les confronter rapidement au monde des entreprises pour pouvoir les capter et les garder chez nous.

Donc voilà, très clairement, je ne peux pas le dire mieux que ça, l'État doit vraiment se réapproprier les leviers et ne peut plus se contenter d'être simplement ou basiquement une espèce de régulateur du marché, mais l'État doit vraiment se transformer, se muer en un acteur qui investit, qui agit, qui supervise toute une série d'initiatives stratégiques au sein de son territoire. Donc quand les gens de l'AWEX notamment disent ça, je suis d'accord avec eux, mais là où je ne suis pas d'accord, c'est qu'il ne faut pas faire preuve de fatalisme en disant que tout est perdu. Mais voilà, ce n'est pas trop tard, mais il est moins une, et c'est maintenant qu'il faut pouvoir en tout cas investir massivement, prioriser, déterminer les secteurs dans lesquels on veut à nouveau peser sur le marché mondial. Et comme on l'a dit, comme vous l'avez dit aussi, on a des universitaires, on a de la matière grise, on a toutes les raisons de croire qu'on peut redevenir leader sur le plan mondial dans toute une série de secteurs. Mais voilà, je pense que la politique doit d'abord identifier les secteurs, et quand ces secteurs sont identifiés, pouvoir de manière prioritaire investir massivement pour pouvoir justement rapatrier une véritable expertise et redevenir, pour certains secteurs où on n'était pas vraiment des vraies références mondiales dans toute une série de secteurs, ça me paraît évidemment très important.

VC : Super, merci beaucoup. Est-ce que pour vous, ça pourrait vraiment être des leviers pour renforcer justement, par exemple, le taux d'emploi ou peut-être la compétitivité nationale en Belgique en tant que telle ? C'est vraiment important, et notamment, je pense, de votre cas en tant que politicien avec les

élections qui arrivent, ce serait peut-être bien aussi de mettre plus l'avant, du coup valoriser plus le travail belge, je suppose.

PP : Évidemment, on a besoin, alors, évidemment, dans nos régions et celles que je connais le mieux, c'est-à-dire la région wallonne, d'emplois comme de bains. Et donc, c'est toujours évidemment une ineptie de se dire que pour toute une série de productions, pour toute une série de secteurs, on est obligé d'être dépendant d'autres pays, alors que tout ça pourrait se faire sur notre territoire. On n'a aucun souci en termes de matières grises, on l'a dit, on a des universités à la pointe, on a des femmes et des hommes de très grande qualité, pas de problème pour avoir de matières grises. On a encore, et singulièrement en Wallonie par rapport à la Flandre, de l'espace. On a de l'espace dans nos zonings. On a plein de zones d'activités économiques en Wallonie et pour la parcourir, de Communoir-Neuton à Arlon, des zonings où il y a encore de la place un peu partout, donc on a encore la possibilité de pouvoir accueillir une entreprise. Et je le dis parce que ce n'est pas le cas pour tous les pays et c'est davantage le cas en Wallonie par rapport à la Flandre. Et donc ça, c'est peut-être aussi un élément basculant, c'est qu'il y a toujours cette éternelle rivalité entretenue par certains entre la Wallonie et la Flandre, mais dans les atouts wallons par rapport à la Flandre, c'est qu'en Wallonie, il reste encore beaucoup plus d'espace pour pouvoir investir, pour pouvoir développer des unités de production, des entreprises, des usines. On a encore de l'espace en Wallonie et en grande quantité. Et donc, quand on a la matière grise, quand on a les espaces, il ne manque plus qu'une chose, il ne manque que la volonté politique de pouvoir, à un moment donné, cibler des secteurs d'activité prioritaires et pouvoir investir et mettre de l'argent. Et c'est une des choses que nous, on souhaite faire plus que jamais. Et je pense que quand on a eu des ministres aux responsabilités, je pense notamment à Christine Morial, ministre de la Santé en Wallonie, elle s'est rendu compte, évidemment, avec l'ensemble de son cabinet, mais comme toute une série de Belges, évidemment, quelle était la difficulté quand, dans un marché européen globalisé, on était quatorzième ou quinzième pays sur la liste d'attente pour être approvisionnés en masques. Et qu'on a une certaine frénésie de la population qui veut des masques et qui estime que si on n'a pas de masques, c'est une catastrophe.

Le premier producteur en Wallonie de masques chirurgicaux, c'était Deltrian. Et Deltrian, malheureusement, qu'est-ce qu'on a fait ? On l'a sollicité énormément pendant la crise sanitaire pour produire des masques. Ils ont rouvert des lignes de production. Ils ont produit énormément de masques chirurgicaux, bien plus qu'ils n'en faisaient auparavant pour les hôpitaux puisque la crise sanitaire était là. Et donc, au plus fort de la crise, on a eu besoin d'eux. C'était une entreprise, Wallonne. Qui fournissait des produits de qualité dont on a eu besoin à un moment donné. Et donc, on a poussé les curseurs pour qu'ils puissent en produire beaucoup plus, beaucoup plus. La région Wallonne les a aidés. Et puis, qu'est-ce qui s'est passé ? La crise est passée. Ils se retrouvent des unités de production qui étaient à l'arrêt parce qu'ils étaient revenus à des standards beaucoup plus normaux. Et puis, ils se sont retrouvés face à une concurrence mondiale. Où le masque chirurgical chez eux était proportionnellement beaucoup plus cher qu'un masque chirurgical venant de Chine ou d'ailleurs. Et qu'est-ce qu'ils ont dû faire ? Ils ont dû mettre la clé sur le paillason. Et donc, ça évidemment, c'est tout ce qu'il faut éviter. Parce que là, on avait une expertise. Là, on avait une unité de production nationale. Wallonne, mais nationale. Dont on a eu besoin et qu'on a activé au plus fort de la crise. Et puis, quand la crise est terminée, cette entreprise s'est retrouvée évidemment avec moins de marchés. Parce que dans un marché ouvert, mondial et globalisé, certains se sont rendu compte que les marchés chirurgicaux étaient parfois deux fois ou trois fois moins chers en Chine ou ailleurs. Même quand on devait faire traverser des dizaines de milliers de kilomètres à ces masques.

VC : *Justement, parce que là, du coup, avec mes différentes interviews que j'ai réalisées, tout le monde est unanime dans le fait qu'actuellement, la Belgique, mais il n'y a pas que la Belgique, mais l'Europe en tant que telle, n'est pas assez présente justement pour le soutien. Donc, comme vous avez expliqué, c'est avec les masques ou finalement, une entreprise qui rapatrie. En Belgique, elle va être confrontée à une concurrence déloyale envers des pays, comme vous dites, et c'est dommage des pays comme la Chine qui, en tant que menace, si je paye mon masque 50 centimes au lieu de 3 euros au Belge, il y a un moment où*

les ménages doivent aussi penser à leur portefeuille et le feront. Mais du coup, est ce qu'enfin, je ne sais pas comment tourner ma question, mais l'État, est ce qu'il pourrait par exemple plus du coup donner des subsides ou alors des incitations fiscales pour justement que les entreprises se forcent à rester belges, et à ne plus dépendre du coût de main d'œuvre ou de produits qui est moins cher à l'étranger ?

PP : Donc, très certainement qu'on doit pouvoir à un moment donné développer des incitations financières, que ce soit sur le plan européen ou sur le plan national. Maintenant, c'est vrai que je pense qu'on ne fait pas suffisamment preuve de chauvinisme. Je ne vais pas aller jusqu'ici. J'ai parlé de protectionnisme, mais c'est vrai qu'à un moment donné, dans un marché ouvert, globalisé, hyper libéralisé, on se retrouve malheureusement souvent en concurrence déloyale, parfois uniquement parce qu'on respecte les travailleurs et les travailleuses qui travaillent. Quand on a des enfants qui assemblent les élastiques des masques dans des caves en Chine, évidemment, ils coûteront toujours, au-delà du fait que c'est complètement abject, moins cher évidemment qu'une travailleuse ou qu'un travailleur belge pour qui une partie de son salaire finance la sécurité sociale, le système de pension, le système solidaire de notre filet de sécurité qu'est la sécurité sociale notamment, qu'un enfant qui est payé de manière non déclarée au lance-pierre, au fin fond d'une cave en Chine. On doit vraiment pouvoir à un moment donné lutter contre ces pays. Et là, je pense qu'on arrive au bout du modèle libéral européen. L'Europe est à droite depuis de très nombreuses années. Malheureusement, et je dis malheureusement pour un mec de gauche comme moi, elle est de plus en plus à droite. Et on voit évidemment les limites de ce libéralisme complètement débridé. Je le disais tout à l'heure, moi je suis également en commission agriculture. Tous ces traités de libre-échange qu'on a signés avec d'autres pays, celui qui est sur la table pour l'instant et dont on parle beaucoup, c'est l'accord Mercosur, visent évidemment systématiquement à défendre, renforcer l'Europe dans toute une série de secteurs. Quand à un moment donné on dit, dans l'accord Mercosur, il y aura des échanges évidemment entre l'Amérique du Sud et l'Europe, mais que dans cet accord on dit, attention dans cet accord, il y a, je crois que c'est 99 000 tonnes, certains disent que c'est pas beaucoup, mais moi je pense que la symbolique est importante et qu'on ne doit pas donner ce message-là à nos agriculteurs, mais 99 000 tonnes de viande, qui va débarquer de l'Amérique du Sud en Europe, là on touche vraiment du bout du bout les limites du libéralisme, ça veut dire qu'on accepte sur notre territoire des viandes piquées aux hormones, dont les standards de production ne respectent pas le quart de la moitié des cahiers de charges qu'on impose à nos propres agriculteurs, et en plus cette viande qui débarque est moins chère que celle qui est produite chez nous, et donc quand on fait ça, on a tout perdu. C'est pour ça que ces traités de libre-échange, ces accords commerciaux entre les différents pays, régions et l'Europe, doivent demain être scrutés avec la plus grande attention, et que systématiquement, quand ces accords sont défavorables à l'Europe, on doit évidemment pouvoir les rejeter avec force et vigueur, donc c'est vraiment très important d'éviter aussi de donner le bâton pour se faire battre, donc on doit pouvoir évidemment, quand c'est un véritable échange win-win, où on va chercher une expertise ailleurs qu'on n'a pas sur nos contrées, et qu'en échange on leur apporte une expertise qu'on a chez nous, si c'est un win-win, moi je n'ai aucun souci, mais quand c'est par exemple pour nous, de la viande, je parle de la viande parce que c'est un sujet d'actualité pour l'instant de l'agriculture, et qu'on accepte sur un territoire des viandes moins chères, qui ne respectent pas le quart de la moitié des critères de standard qu'on impose à nos propres agriculteurs ici en Belgique, bien là je pense qu'il y a vraiment un problème.

Donc je sais que certains partis, le maire notamment pour ne pas le citer, pour avoir déjà débattu avec Georges Boucher sur cette thématique, Georges Boucher fait partie des gens qui, prônent tout au marché, libéralisation, on ouvre, on y va, c'est la concurrence qui joue. Et là malheureusement on a vu qu'on arrive au bout du bout du système, et que ça pose un vrai souci pour nos entreprises en Belgique.

Quand on fait un travail intéressant comme le vôtre sur le back-shoring, c'est quelque chose qu'il faut pouvoir analyser également, c'est que l'Europe doit arrêter de donner le bâton pour se faire battre, et donc à un moment donné on doit pouvoir imposer ce qu'on appelle les clauses miroirs, c'est-à-dire que quand on veut un échange commercial, on doit pouvoir demander, alors au-delà de ça, ça va nécessiter aussi des contrôles, beaucoup d'argent et des contrôles qui ne seront pas évidents à faire, mais on doit pouvoir imposer

au pays ou à la région avec laquelle on deal, de pouvoir s'imposer les mêmes standards de qualité, pour justement éviter cette concurrence déloyale.

VC : Peut-être pour revenir sur l'aspect de la Belgique, parce que je trouvais très intéressant ce que vous avez dit avec le rapport avec la Flandre. Et justement, quand j'ai interviewé une madame de chez EY, qui m'expliquait qu'on avait un problème en Belgique, et peut-être que vous allez pouvoir m'expliquer, en Flandre, on attire beaucoup d'investisseurs étrangers, alors qu'en Wallonie, comme vous avez dit, on a des terrains immenses qui sont libres. C'est quoi votre avis là-dessus ? Est-ce que c'est un truc aussi à travailler, l'harmonisation en Belgique, niveau économique, avec la Flandre ?

PP : Mais au-delà du fait qu'on doit pouvoir avoir une fiscalité harmonisée et qu'on ne peut plus avoir des régions à deux vitesses, parce que ça, évidemment, ça joue sur l'attractivité, donc, je veux dire, si quelqu'un veut à un moment donné implanter une entreprise, qui se renseigne sur la fiscalité directe et indirecte qui pèse, évidemment, sur son entreprise à développer, s'il se rend compte que c'est du simple au double entre la Flandre et la Wallonie, il sera tenté, évidemment, d'aller davantage en Flandre qu'en Wallonie, donc, très certainement, une harmonisation, la fiscalité directe et indirecte, entre nos deux régions. Je pense qu'il y a un problème d'image aussi, et la fiscalité, c'est un problème d'image aussi, la fiscalité n'explique pas tout, parce que bon, je veux dire, il y a encore aussi beaucoup, et heureusement, d'entreprises, notamment étrangères, qui s'installent en Wallonie, mais il y a une image de marque, parfois de la Wallonie, qui a été dépréciée, à tort ou à raison, avec aussi certainement des Wallons et des Wallonnes qui n'ont pas été suffisamment fiers de leur région, pendant certaines années, et qui ont laissé un petit peu faire ce bashing anti-Wallon. Et donc ça, au-delà de la nécessité d'investir au niveau de la politique, d'uniformiser au niveau de la fiscalité, de pouvoir mettre au niveau des pouvoirs publics des incidents financiers, il y a très certainement tout un travail à faire sur une image de marque de la Wallonie, qui doit revenir, évidemment, aujourd'hui, un vrai pôle d'attraction et une vraie région propice, justement, à l'investissement. Donc ça, c'est arrêter, en tout cas au niveau belge, ce bashing anti-Wallon, et je pense que quand on aura additionné, évidemment, tout ça, fiscalité harmonisée, ou en tout cas, comptant harmoniser l'image de marque revalorisée volontairement, on aura la possibilité politique de pouvoir y arriver. Quand on ajoute à cela, évidemment, l'espace nécessaire et disponible encore en Wallonie, on a toutes les raisons de croire que la Wallonie peut demain, en prenant le dossier à bras-le-corps, se redéployer de manière assez importante et même impressionnante.

Résumé :

Ce mémoire explore l'impact des politiques gouvernementales belges sur le phénomène du backshoring, dans le contexte des crises mondiales telles que la pandémie de COVID-19 et le conflit entre l'Ukraine et la Russie. La Belgique, bien que fortement intégrée dans les Chaînes de Valeur Mondiales (CVM), montre une dépendance significative à la mondialisation, ce qui rend le backshoring un enjeu stratégique pour sa souveraineté économique et la résilience de ses chaînes d'approvisionnement. Le backshoring, ou le rapatriement des activités de production vers le pays d'origine, est étudié comme une solution potentielle aux maux que provoque notre dépendance à la mondialisation. Une étude de cas de l'entreprise *Witzenmann GmbH Benelux* est jointe à notre étude afin d'illustrer les motivations variées des entreprises, allant de la réduction des coûts à l'amélioration de la productivité et de la flexibilité en passant par l'impact environnemental. Sept entretiens au total avec des politiciens, économistes et organismes publics ont permis de récolter des informations afin de conclure que le rôle des gouvernements concernant le backshoring est minime, voire inexistant. Pourtant, notre pays possède un potentiel d'attractivité industriel important mais des obstacles tels que les coûts salariaux élevés et les contraintes administratives, exacerbés par un manque de soutien gouvernemental, freinent cette dynamique. Pour que le backshoring devienne une réalité tangible et bénéfique, il est impératif que le gouvernement belge prenne des mesures proactives en instaurant des incitations financières et fiscales, en simplifiant les procédures administratives et en investissant dans les compétences locales. Ce travail offre une contribution significative à la littérature existante sur le backshoring et fournit des recommandations précieuses pour les décideurs politiques et les entreprises.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm