

# DIAGNOSTIC DE RÉSILIENCE : LIÈGE, UNE MÉTROPOLE POLYCENTRIQUE EN TRANSITION ?

Mathieu Jaspard  
Masters en Sciences Géographiques et en Géomatique  
[mathieu.jaspard@ulg.ac.be](mailto:mathieu.jaspard@ulg.ac.be)

Guénaël Devillet  
Docteur en Sciences  
[g.devillet@ulg.ac.be](mailto:g.devillet@ulg.ac.be)

Service de Géographie Économique Fondamentale et Appliquée (SEGEFA)  
Université de Liège  
2, Allée du 6 Août 4000 Liège

## Résumé

Depuis le début des années 70, la métropole de Liège, profondément ancrée dans la culture de la grande entreprise, est affectée par le déclin progressif du secteur industriel traditionnel se traduisant par une crise du non emploi. Les forces vives se mobilisent depuis 2000 en tentant de définir quelques secteurs porteurs de redéploiement. Sollicités par la communauté d'acteurs économiques (techniciens et politiques) pour déterminer de nouvelles actions de développement du territoire, une démarche participative a été menée et peut être assimilée à un diagnostic de résilience. Cette nouvelle approche, basée sur un changement de paradigme économique, a abouti à la construction d'une vision future commune du développement : « Liège, une métropole polycentrique en transition ». Cette étude de cas menée en Belgique sur la province de Liège (1 million d'habitants) nous a permis de nous interroger sur les pratiques et méthodes à mettre en place au sein d'un territoire en crise afin de changer de modèle économique. Nos observations réalisées dans cette recherche-action débouchent notamment sur une question principale plaçant le concept de résilience au cœur de la réflexion : En quoi la construction d'une vision partagée du développement est une étape dans le processus de renforcement de la résilience d'un territoire ? A travers cette question, nous tentons notamment de mettre en évidence les aspects dynamique et progressif de la démarche menée sur le territoire de la province de Liège. Cet article constitue une première étape d'un processus cognitif plus large relatif au concept de résilience au sein d'une démarche d'intelligence territoriale.

**Mots clés** : Intelligence territoriale, observation, résilience, transition

## Introduction

Cet article présente quelques aspects d'une recherche-action menée sur le territoire de la province de Liège en Belgique par le Service de Géographie Économique Fondamentale et Appliquée de l'Université de Liège (SEGEFA-ULg). Liège et sa région sont marqués depuis plusieurs décennies par le déclin de l'activité industrielle traditionnelle et, plus particulièrement, du secteur sidérurgique (Genet, 2012 : 46). À cette forte dépendance économique s'ajoute une culture de la grande entreprise profondément ancrée dans la société liégeoise. Ces deux principaux facteurs sont notamment à l'origine d'une crise du non emploi hors de laquelle Liège ne parvient pas à sortir (du moins dans les chiffres<sup>1</sup>).

C'est dans ce contexte que le SEGEFA a été mandaté par le Groupement de Redéploiement Économique du Pays de Liège (GRE) pour définir un nouveau plan d'actions de développement économique afin de renforcer le territoire. Cet objectif ambitieux et complexe nous a notamment permis d'introduire les notions de « transition » et de « résilience » d'un territoire (Walker, 2004 ; Hopkins, 2010 ; Hopkins, 2011 ; Rifkin, 2012 ; Fischer-Kowalski ; 2012). Dans le cadre de la thématique du développement économique durable, l'idée de cette recherche est d'inscrire la province de Liège dans un processus de transition afin de renforcer sa résilience face au déclin des secteurs industriels traditionnels.

Cette recherche-action est basée sur le rassemblement d'un large panel d'acteurs économiques. Depuis sa création en 2004, le GRE travaille prioritairement sur la redynamisation de l'activité économique liégeoise et est en contact permanent avec de nombreux entrepreneurs et organismes opérant sur le territoire. Ses instances se composent tant de décideurs privés que publics ce qui en fait lui-même un acteur central du développement économique de la province de Liège. Par conséquent, l'occasion s'est présentée de penser la transition de la province de Liège au moyen d'une démarche d'intelligence territoriale (Girardot, 2009 : 25).

Enfin, la pertinence du territoire d'étude et de l'échelle d'analyse a également été longuement débattue lors de cette recherche-action. Bien que cette question ne soit pas l'objet principal de cet article, à titre d'illustration, la figure 1 présente les caractéristiques spatiales et socio-économiques de la province de Liège. Il s'agit d'un

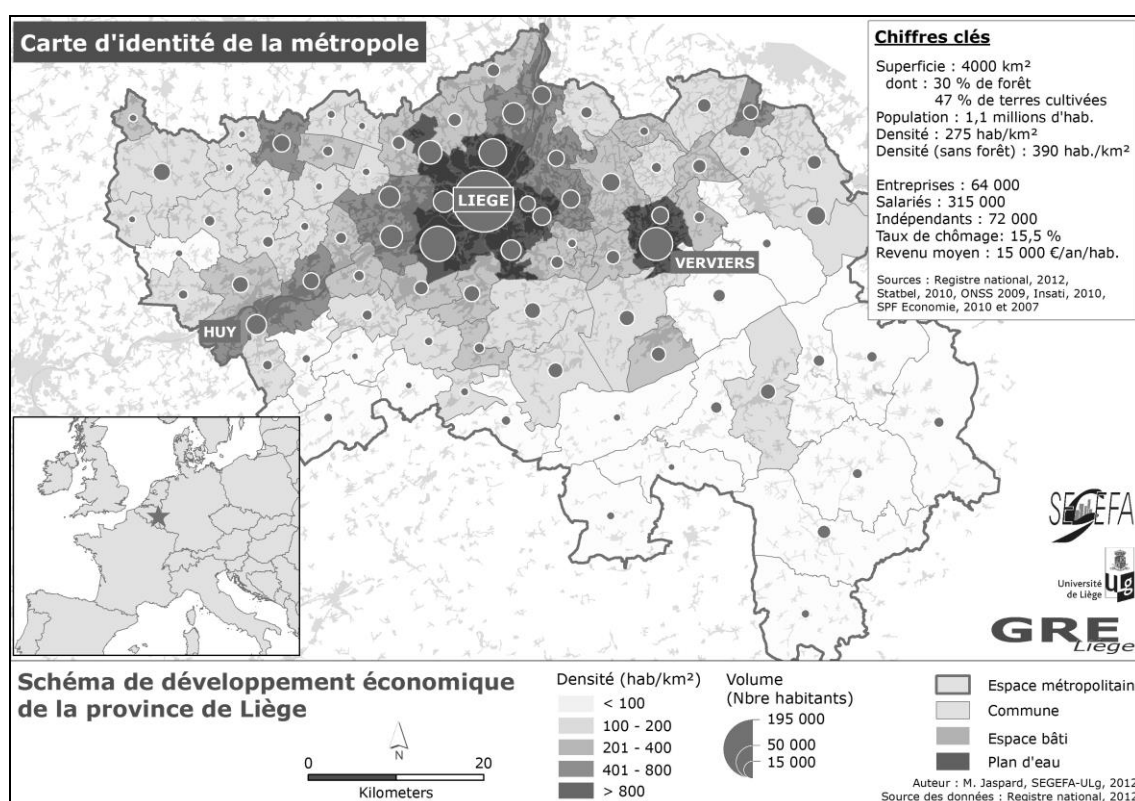
---

<sup>1</sup> Source : Iweps, 2012 (<http://www.iweps.be/population-active-taux-dactivite-taux-demploi-et-taux-de-chomage-administratifs-par-commune>)

espace d'un peu plus d'un million d'habitants logé au cœur de l'Europe. Cet espace correspond au territoire d'actions du GRE et, par conséquent, à un cadre spatial d'étude imposé.

L'hypothèse de la cohérence et de la pertinence géographique du territoire est posée par la désignation « métropole polycentrique ». Le phénomène métropolitain a notamment été mesuré au départ de données sur les flux de personnes au sein du territoire (Polèse, 2009). Le terme « polycentrique » fait appel, quant à lui, aux sous-systèmes d'un territoire (Moine, 2006 : 121 ; de Sède-Marceau, 2011 : 118) et, plus particulièrement, à ses dimensions géographique (existence de plusieurs lieux centraux) et économique (diversité des opérateurs agissant sur le territoire : entreprises privées, opérateurs publics, décideurs publics et privés, organisations syndicales, citoyens ...).

Figure 1. Présentation de la métropole de Liège



## Une démarche itérative, progressive et participative

La démarche a été lancée au départ d'une commande précise du GRE passée auprès du SEGEFA dont l'objectif principal était de définir les enjeux sectoriels et les actions structurantes à mener à l'horizon 2020 en vue d'un développement économique

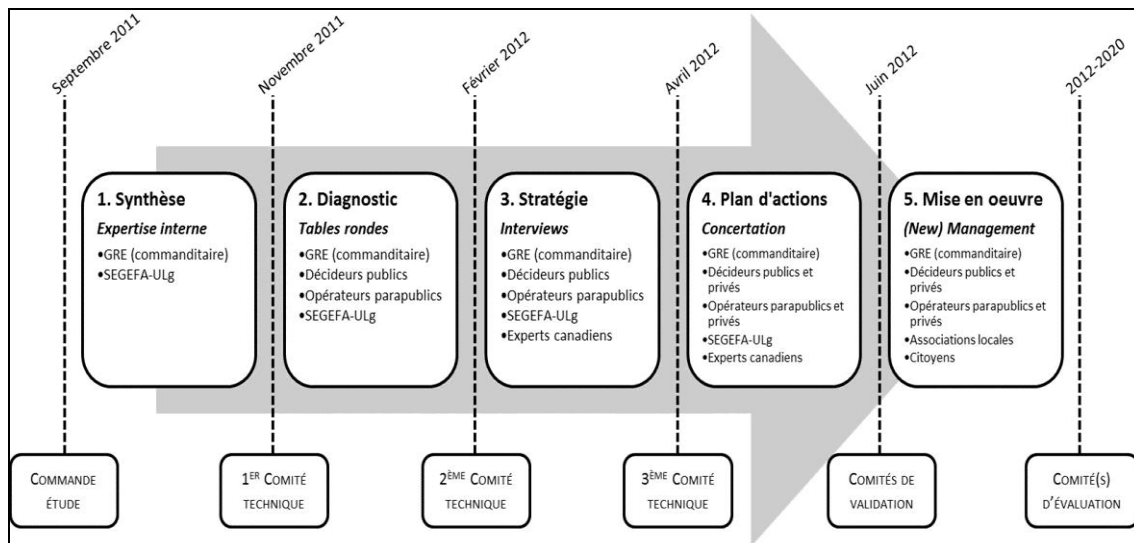
durable de la métropole de Liège. Celle-ci s'est déroulée progressivement, étape après étape au gré des comités techniques, sur une période d'une année en impliquant un grand nombre et une variété d'acteurs de la sphère économique liégeoise.

Ce processus itératif et participatif, schématisé à travers la figure 2, se compose des cinq étapes suivantes :

1. Synthèse des études : un exercice de synthèse des principales études économiques, d'aménagements et de mobilité réalisées sur le territoire de la province de Liège sur la période 2000-2010. Cette expertise, réalisée parallèlement par le SEGEFA et le GRE, a permis de fixer le cadre d'étude notamment en termes de contextes socio-économiques.
2. Diagnostic territorial : des tables rondes animées et alimentées par le SEGEFA et le GRE et regroupant, par sous-bassins du territoire, des opérateurs (para)publics et des décideurs publics. Ces débats sont à la base d'un diagnostic territorial partagé mettant en évidence les spécificités territoriales et les projets de développement économique du cadre spatial d'étude.
3. Stratégie de développement économique : une série d'interviews menées par le SEGEFA auprès d'acteurs économiques ciblés sur base du diagnostic. Ces rencontres sont à la base d'une nouvelle vision stratégique du développement économique de la province de Liège co-construite sous le regard extérieur de deux experts canadiens en développement territorial (R. Shearmur et D. Doloreux).
4. Plan d'actions : une concertation mise en place par le GRE et menée avec l'ensemble des partenaires tant publics que privés. Cette étape cruciale est à la base d'un nécessaire compromis sur la définition et le choix des piliers du développement économique futur de la province de Liège.
5. Mise en œuvre : un nouveau management mis en place par le GRE et l'ensemble des opérateurs de développement économique de la province de Liège. Celui-ci assurera la réalisation des projets partagés par l'ensemble des acteurs du territoire (des citoyens aux décideurs) en s'appuyant sur les piliers du développement économique du territoire.

Dans ce processus, le rôle du SEGEFA a été d'alimenter et d'animer le débat, de coordonner les acteurs et de focaliser les discussions vers un résultat partagé. Ce travail a donné au GRE certaines clés pour la mise en œuvre du développement économique futur de la métropole liégeoise. Il constitue un passage dynamique de la connaissance à l'action.

Figure 2. Démarche mise en place dans le cadre de l'étude



## Une co-construction d'une vision stratégique

Le cœur de cette recherche-action est la co-construction de la vision stratégique de développement économique : « Liège : une métropole polycentrique en transition ». Dans la forme, cette étape a véritablement focalisé l'attention des acteurs et a permis de faire converger les réflexions vers une vision fédératrice du développement économique du territoire. Sur le fond, cette étape inscrit la métropole liégeoise dans un nouveau modèle économique et dans un changement de méthode afin de répondre tant aux défis locaux qu'internationaux.

L'idée de transition est une réponse aux résultats du diagnostic territorial mettant en évidence, d'une part, la nécessité de changement et, d'autre part, l'émergence de nombreux projets innovants. Il s'agit notamment de soutenir un processus enclenché spontanément et de placer la métropole liégeoise dans une situation préférable à celle d'aujourd'hui (Hopkins, 2011 : 72). Cela nécessite, *de facto*, de définir le futur souhaité pour le territoire :

- une métropole qui anticipe les objectifs européens et nationaux ;
- une métropole plus résiliente vis-à-vis des contraintes macro-économiques ;
- un développement économique basé sur des compétences maîtrisées ;
- une métropole créative favorisant l'hybridation des nouvelles technologies ;
- une métropole interconnectée avec les régions partenaires-limitrophes ;
- un cadre de vie métropolitain attractif ;
- une métropole irriguée favorisant les échanges internes des personnes et des biens.

Ce futur partagé est une réponse, d'une part, aux défis mondiaux nécessitant de repenser la manière de se nourrir, de se déplacer, de se loger, de travailler et de se divertir (Rifkin, 2012) et, d'autre part, aux défis locaux nécessitant de redéployer une activité économique durable au sein de la métropole.

Par ailleurs, le travail effectué avec le panel d'acteurs économiques a progressivement abouti au constat d'un nécessaire changement de paradigme afin d'enclencher le processus de transition de la métropole liégeoise. L'hypothèse retenue propose de passer d'une vision hiérarchique à une vision transversale du développement économique. Cette approche latérale est notamment décrite par Rifkin (2012 : 17) à travers son concept de troisième révolution industrielle.

La synthèse des études antérieures sur les enjeux du redéploiement économique de la métropole liégeoise (étape 1 de la démarche) met en évidence la constante approche sectorielle de son développement. Celle-ci se base, notamment, sur une identification et une priorisation de secteurs d'activité porteurs pour le développement économique du territoire. Hors, cette approche verticale semble dépassée au regard des éléments mis en évidence dans le diagnostic territorial (étape 2 de la démarche). En effet, les projets innovants et porteurs identifiés dans le cadre de cette recherche se marquent par une hybridation des savoir-faire et une connectivité renforcée entre les acteurs.

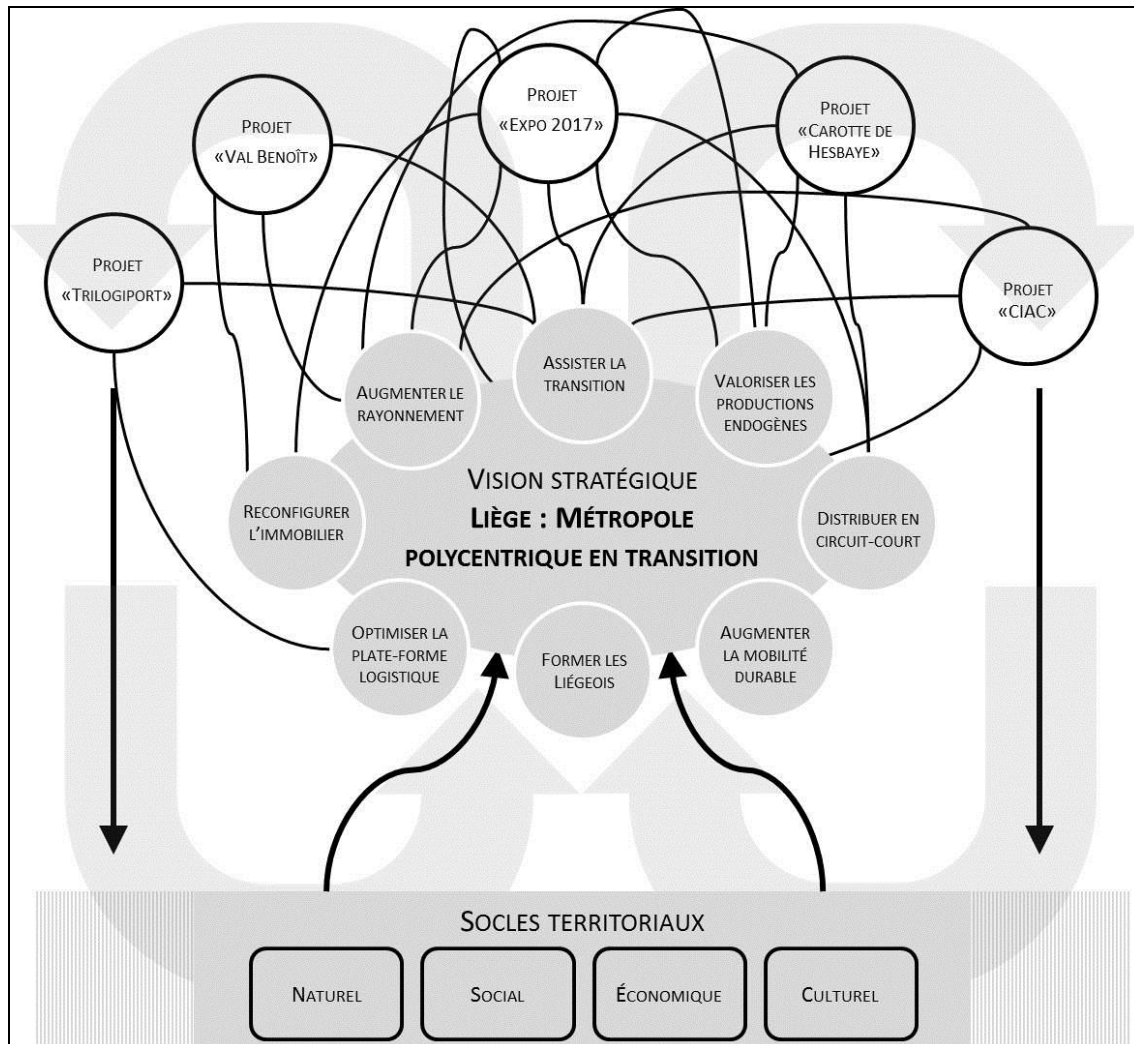
Au final, la construction d'une vision stratégique partagée est à l'origine d'un nouveau modèle de développement économique de la métropole liégeoise (figure 3). Dans ce modèle, la vision stratégique, placée au centre du développement, se nourrit des socles territoriaux et permet l'émergence d'une diversité de projets transversaux. Une fois mis en œuvre, ces derniers viennent alimenter les socles territoriaux ce qui assure le dynamisme et la pérennisation du système.

Sur le modèle des cinq piliers de la troisième révolution industrielle imaginés par Rifkin (2012 : 58), la mise en place du système est assurée, dans ce cas-ci, par huit piliers. Ceux-ci traduisent la manière de mettre en œuvre la stratégie de développement économique afin d'assurer la transition de la métropole liégeoise :

- assister la transition soit observer, animer, évaluer et communiquer ;
- valoriser les productions endogènes ;
- favoriser la distribution en circuit-court ;
- augmenter la mobilité durable des personnes ;
- former et préparer les liégeois aux métiers de demain ;

- optimiser la plate-forme logistique comme un outil phare du développement ;
- reconfigurer et adapter l'immobilier aux défis énergétiques futurs ;
- augmenter le rayonnement de la métropole via un cadre de vie optimal.

Figure 3. Schéma du nouveau paradigme économique de la métropole liégeoise



## Discussion

Dans le cadre d'une analyse basée sur la résilience, deux questions se posent successivement :

1. Comment une communauté peut-elle se préparer à un ou des chocs prévisibles ?
2. Que mettre en place au sein d'une communauté pour changer de modèle ?

Une première illustration est proposée dans le cadre de l'exemple du travail lancé à Liège par le SEGEFA avec un groupe d'acteurs pour définir une vision commune du développement durable de la métropole en partant d'une approche de développement

économique.

L'intérêt du concept de résilience est qu'il fait réfléchir par rapport au futur et non au passé. L'intelligence ne suffit pas, il faut qu'elle soit développée et mise en action.

Quelle est l'intérêt de la construction d'une vision pour faire avancer le développement d'une région ?

La question qui se pose, lorsque l'on parle de méthode d'IT, est qu'il faut un élément supplémentaire que la participation pour passer de la connaissance à l'action.

Et ce plus est manifestement un apprentissage, un travail collectif sur l'information.

La démarche montre qu'il est possible de déboucher sur la construction d'une vision extérieure à laquelle les gens peuvent confronter les visions propres. C'est un processus de projection, de construction d'objet extérieur auquel chacun peut confronter sa vision.

Il ne s'agit donc pas simplement de dire que l'intelligence est dans chacun de ces individus car, dans ce cas, on ne dit pas comment on la développe.

Intervient alors la logique de la co-construction. Il y a plusieurs spirales de résilience (référence au modèle de la veille) dans une communauté, et il y aura intelligence s'il y a convergence. **Rappel et réponse à la question de départ notamment en faisant appel aux notions de diversité, modularité et rétroaction de Hopkins (2011 : 61).**

Le networking et la coopération sont donc des éléments importants dans la résilience.

Au vu de l'exemple mené à Liège, on remarque que le diagnostic de résilience s'inscrit lui-même dans un processus de résilience.

Amener à réunir des acteurs (des techniciens), c'est amener à les faire bouger (principe d'IT : tout le monde doit s'exprimer). Il s'agit en fait dans un premier temps de donner la parole à ceux qui n'ont pas l'habitude de la prendre. Cette phase est importante mais pas facile à gérer pour les équipes qui accompagnent le processus car les participants demandent souvent plus que de l'accompagnement et veulent un diagnostic et une expertise complète alors que c'est à eux à faire aussi une partie du chemin en termes de diagnostics, de décodage et d'interprétation de l'information.

Ensuite, l'intérêt de la démarche se trouve dans le fait de confronter leurs avis avec ceux de personnes qui ont plus l'habitude de s'exprimer (par exemple des institutionnels, des capitaines d'entreprise, des élus...).



Une nouvelle étape dans un processus de participation serait de faire aussi discuter les politiques avec les techniciens les faisant passer de manière progressive depuis le top down vers le latéral. Ce processus n'est ni linéaire ni défini ni immédiat.

Mais l'intérêt d'une telle manière de voir est qu'il élimine le recours à la notion de bottom-up qui constitue de plus en plus souvent une notion ambiguë.

La construction se faisant de manière progressive, il s'instaure un débat qui est susceptible de faire progresser le développement d'une région. Ce n'est pas parce que l'on procède de manière participative que l'on va arriver de suite à la bonne solution.

## Bibliographie

- Fischer-Kowalski M. et al. Socio-ecological Transitions : Definition, Dynamics And related Global scenarios. *Neujobs-Working paper* **2012** : **304**.
- Genet M. ; C. Orban. L'avenir de la sidérurgie liégeoise. *Rapport Laplace Conseil* **2012** : **62**.
- Hopkins, R. Manuel de transition : de la dépendance au pétrole à la résilience locale. *Écosociété* **2010** : **212**.
- Hopkins, R. The transition companion : Making your community more resilient in uncertain times. *Chelsea Green* **2011** : **320**.
- Girardot, J.-J. Evolution of the concept of territorial intelligence within the coordination action of the European network of territorial intelligence. *RES-Ricerca e Sviluppo per le politiche sociali* **2009 (1-2)** : **11-29**.
- Moine, A. Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace Géographique* **2006 (2)** : **115-132**.
- Polèse, M. ; R. Shearmur. Économie urbaine et régionale. Introduction à la géographie économique. *Economia* **2009** : **438**.
- Rifkin, J. La Troisième Révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde ? *Les Liens qui Libèrent (LLL)* **2011** : **414**.
- de Sède-Marceau, M.-H. ; A. Moine ; and S. Thiam. Le développement d'observatoires territoriaux, entre complexité et pragmatisme. *L'Espace Géographique* **2011-2** : **117-126**.
- Walker, B., C. S. Holling, S. R. Carpenter, and A. Kinzig. Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society* **2004 9 (2)** : **5**.