



Réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie



Rapport final
3 décembre 2003



Réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie

Rapport final

- Intitulé du chantier

Réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie

- Initiative et ancrage

Cabinet du Ministre de l'Economie et des PME de la Région wallonne
Direction générale de l'Economie et de l'Emploi, Direction des Politiques économiques du Ministère de la Région wallonne

- Durée prévue

2002-2003

- Appui

Pôle Prospective de l'Institut Jules-Destrée

- Auteurs du document

Groupe Noyau, sous la direction de Philippe Destatte et Pascale Van Doren
(Pôle Prospective de l'Institut Jules-Destrée)

- Date du document

3 décembre 2003

Réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie

Rapport final

Introduction : le contexte de la mission et le statut de ce rapport

Ce rapport s'inscrit dans le cadre de la Convention relative à la *coordination d'une action visant à la réalisation d'un exercice de prospective en matière de politiques d'entreprises en Wallonie*, signée le 3 décembre 2002 entre le vice-président du Gouvernement wallon, M. Serge Kubla, ministre de l'Economie, des PME, de la Recherche et des Technologies nouvelles, et l'Institut Destrée. Cet exercice de prospective prend appui sur l'axe *Gouvernance* du *Programme 4x4 pour entreprendre* et porte sur la redéfinition des politiques d'entreprises en Wallonie à l'horizon 2020.

Ce document fait état des résultats de la troisième et dernière phase du programme de travail, s'échelonnant d'août à novembre 2003, destinée à énoncer des propositions d'actions concrètes pour les politiques d'entreprises wallonnes.

La structure du rapport se présente comme suit :

- une partie principale présentant les domaines et actions prioritaires à encourager dans les politiques d'entreprises wallonnes à 2020 ;
- une partie constituée de cinq annexes portant sur une présentation des objectifs et de la démarche de l'exercice de prospective des politiques d'entreprises en Wallonie (annexe 1), les fondements de la troisième phase, à savoir les tendances et enjeux majeurs ainsi que les orientations stratégiques (annexe 2), les principaux résultats de la phase 1 (annexe 3), les principaux résultats de la phase 2 (annexe 4) et la composition des groupes de travail (annexe 5).

Faut-il rappeler ici que, abordant le futur et l'horizon 2020 avec détermination plus qu'avec inquiétude, les participants à cet exercice de prospective – majoritairement des chefs d'entreprises mais aussi des experts – ont eu constamment à l'esprit le développement harmonieux de l'entreprise comme outil premier du redéploiement régional et du bien-être de sa population ?

Les domaines et actions prioritaires à encourager dans les politiques d'entreprises wallonnes à l'horizon 2020

Le processus prospectif a été mené en trois phases successives. La première avait pour objet d'identifier les tendances et les enjeux. La deuxième a consisté à définir les stratégies susceptibles d'intégrer ces tendances et enjeux. La troisième a vu les participants élaborer des propositions d'actions générales et concrètes en cohérence avec ces stratégies.

A l'issue de cette troisième et dernière phase, quatre domaines d'actions ont ainsi été définis ; il s'agit de :

- la performance des institutions;
- l'anticipation des mutations;
- l'attractivité du territoire;
- la compétitivité des entreprises.

Pour chacun d'eux, des propositions d'actions prioritaires sont faites et parmi elles une action de référence explicitée de façon plus détaillée. L'ensemble de ces propositions s'inscrit dans une vision du long terme mais requiert une mise en œuvre immédiate. Pour chacun des domaines d'actions relevés, des politiques et des actions existent déjà. Les recommandations présentes consistent en actions nouvelles à initier, mais aussi en impulsions d'actions en cours ou en efforts pour lever des facteurs de blocage.

Les actions concrètes proposées ont été sélectionnées sur base des huit critères de priorité suivants : facilité de la décision, légèreté de la mise en œuvre, capacité d'atteindre rapidement l'efficacité, impact entrepreneurial maximal, innovation, valeur d'exemple, effet boule de neige, cohérence avec les compétences du commanditaire.

1. La performance des institutions

1.1. Domaines d'actions

La vision prospective et stratégique construite ici pour l'économie wallonne recherche un fort impact sur la structure et le fonctionnement des institutions dans quatre domaines d'actions majeurs :

- une relecture profonde du rôle de l'Etat en termes d'équilibre entre une démarche descendante où l'Etat choisit et favorise les pôles qu'il estime plus porteurs et une démarche ascendante dans laquelle l'Etat n'impose rien mais met à disposition de tous les acteurs des moyens matériels et immatériels afin que l'émergence s'opère librement;
- le décloisonnement des acteurs institutionnels par des partenariats horizontaux entre les différentes institutions qui s'occupent des entreprises, de la recherche, des relations internationales, de l'aménagement du territoire, etc., en coordination avec la Communauté française (recherche fondamentale, enseignement et culture);
- la cohérence des mesures politiques aux besoins réels des entreprises : une simplification des structures et procédures, une administration plus créative et plus proactive, un ajustement de chaque intervention aux objectifs globaux, un

- renforcement de l'efficacité opérationnelle, une administration intelligente plutôt que procédurière, le développement de solutions sur-mesure, etc.;
- le renforcement du rôle des institutions wallonnes en tant que relais vers les institutions extérieures, en particulier européennes, et en tant que vecteur d'une image de marque wallonne affirmée à l'étranger sous ce label.

Il s'agit en fait de concrétiser systématiquement et radicalement la démarche du Contrat d'Avenir pour la Wallonie et du Plan 4X4, vis-à-vis des entreprises.

1.2. Huit propositions d'actions

1.2.1. Mettre en cohérence concrète les politiques économiques, les politiques et plans d'aménagement du territoire avec les perspectives de développement des tissus d'entreprises.

1.2.2. Approfondir les acquis du Contrat d'Avenir et du Plan 4X4, en matières d'économie, d'emploi, de recherche, de formation, de financement, d'internationalisation, etc., en renforçant les transversalités et la cohérence globale de la politique économique et élaborer un plan de collaborations horizontales avec la Communauté française et le Fédéral.

1.2.3. Décloisonner radicalement les structures publiques et parapubliques dans les domaines de la stimulation de l'esprit d'entreprise, de l'éducation, de la formation, de la recherche, des relations extérieures, etc. par la mise en place de cellules partenariales.

1.2.4. Développer des partenariats horizontaux entre ministères wallons et avec les pararégionaux afin de définir un nouveau schéma institutionnel. Dans ce cadre, la création d'un *ministère de l'Entreprise*, déjà envisagée par le passé apparaît particulièrement pertinente.

1.2.5. Créer un noyau privé/public pour organiser, coordonner et stimuler globalement le démarchage proactif des entreprises pour leur proposer les services et aides économiques publics.

1.2.6. Créer au sein de la direction générale de l'Economie et de l'Emploi du ministère de la Région wallonne (DGEE) une cellule chargée de mettre en œuvre le volet économique des accords de coopération signés par la Région et assurant le relais vers les entreprises et les institutions étrangères. Il s'agit dès lors de renforcer l'insertion des opérateurs économiques, des pôles territoriaux, technologiques, sectoriels dans des réseaux internationaux.

1.2.7. Favoriser systématiquement l'échange et l'insertion des entrepreneurs et experts privés dans les organes publics et des fonctionnaires dans les entreprises afin de renforcer l'expression et la compréhension des besoins réels du terrain ainsi que stimuler l'esprit d'entreprise, d'initiative et d'efficacité concrète dans les organismes publics. Il s'agit d'activer l'action pilote du Plan « 4x4 » qui prône les échanges entre fonctionnaires et entreprises.

1.2.8. Créer une cellule partenariale efficace afin de prendre à bras le corps le délicat et urgent problème des successions patronales au sein des PME (60% des patrons wallons ont plus de 60 ans et ne se rendent pas compte qu'une succession réussie demande trois à cinq ans). Faire réussir une entreprise nouvelle coûte en moyenne

sept à dix fois plus cher que reprendre et redynamiser une entreprise existante. Des actions sont en cours de mise en place dans le cadre du 4X4 ; il faut donc replacer l'action dans ce cadre en insistant sur la nécessité de poursuivre et d'amplifier les actions et réflexions initiées.

1.3. Une action phare : les Cellules partenariales transversales (CPT)

Créer des task-forces légères, sous forme de cellules partenariales transversales regroupant tous les acteurs concernés, dans le cadre d'un contrat de cinq ans (durée d'une législature), dotées de budgets clairs et fixes, sous la responsabilité personnelle d'un animateur désigné, expert de terrain, afin de mener à bien trois missions urgentes et pilotes qui sont prioritaires en Wallonie (voir fiche).

FICHE D'ACTION PRIORITAIRE : Performance des institutions	
Créer des task-forces légères, sous forme de cellules partenariales transversales regroupant tous les acteurs concernés, dans le cadre d'un contrat de 3 à 5 ans (durée d'une législative), dotées de budgets clairs et fixes, sous la responsabilité personnelle d'un animateur désigné, expert de terrain, afin de mener à bien trois missions urgentes et pilotes qui sont prioritaires en Wallonie.	
1.	Finalité : résoudre pratiquement, concrètement et efficacement trois problématiques prioritaires où le public a un rôle déterminant. Ces trois missions prioritaires sont : – la mise en place d'un programme concret et fort concernant les transmissions et successions dans les PME wallonnes; – l'élaboration d'un cahier des charges précis afin de définir quels futurs systèmes éducatifs seront adéquats par rapport aux besoins économiques, entrepreneuriaux et managériaux de Wallonie; – la mise au point d'un processus concret et efficace pour coordonner et stimuler globalement le démarchage proactif des entreprises afin de leur proposer les services et aides économiques publics.
2.	Opération : enclencher un processus global de professionnalisation et de décloisonnement des outils publics de développement entrepreneurial.
3.	Modes d'intervention : pour chacune des trois missions prioritaires, signer un contrat avec le responsable choisi (un expert de terrain privé ou fonctionnaire), pour la durée prévue (3 à 5 ans), avec un budget précis dont il a libre disposition mais dont il rendra personnellement compte. Chaque mission fera l'objet d'un suivi précis au moyen d'un tableau de bord mensuel ad hoc.
4.	Opérateur : Noyau autonome en relation forte et permanente avec tous les acteurs concernés : le Cabinet, la DGTRE, la DGEE, la Communauté française, le Fédéral, les universités, les représentants patronaux (UWE, Fédérations, CCI), les intercommunales, les syndicats, etc ...
5.	Acteurs : pour chaque mission, une équipe professionnelle de 5 membres maximum dont 2 à 3 fonctionnaires détachés.
6.	Ressources : pour chacune des trois missions, en phase initiale : un bureau dédié pour les réunions de travail, un accès à un secrétariat, un budget "expert animateur" (72.000 euros/an hors frais), un budget "deux conseillers privés" (250 euros x 2 x 5 x 12 = 30.000 euros/an) et un budget "frais généraux" (2.000 euros x 12 = 24.000 euros/an). Total hors masse salariale des 2 ou 3 fonctionnaires : 126.000 euros/an.
7.	Bénéficiaires : toutes les entreprises et plus spécialement les nouveaux entrepreneurs et les PME.
8.	Durée : trois à cinq ans.
9.	Contexte : la Région a développé un vaste ensemble d'outils, mesures, aides, subsides à l'attention des entreprises qui, souvent, ne les connaissent pas, ne savent pas comment y accéder, ou y accèdent trop lourdement et/ou trop tard
10.	Lieu : Namur.
11.	Impact attendu : effet de levier sur le développement de l'esprit d'entreprise et sur la croissance du tissu entrepreneurial. Refonte des programmes d'enseignement en conformité avec les attentes et besoins du tissu économique.
12.	Critères de suivi et d'évaluation : nombre de créations / transmissions d'entreprises et le taux de croissance des chiffres d'affaires des PME qui auront été démarchées avec succès.

2. L'anticipation des mutations

2.1. Domaines d'actions

La plupart des entreprises sous-estiment dangereusement deux facteurs essentiels de changement de la société actuelle :

- le dépassement de la société industrielle et capitaliste classique par l'entrée dans la société de l'information et de la connaissance (la révolution dite "noétique", le changement de paradigme sociétal);
- le vieillissement global de la population (la révolution démographique dite "révolution grise").

Plus globalement, il s'agit de stimuler et d'accompagner l'élaboration d'une vision de long terme pour les entreprises.

Les trois domaines d'actions prioritaires sont :

- une refonte radicale des méthodes, règles et critères d'évaluation économique et d'analyse financière intégrant les actifs immatériels et qualitatifs (les talents, l'expertise, le capital humain, les savoir-faire, les méthodologies, les patrimoines informationnels et cognitifs, l'image de marque, la notoriété, l'éthique, les relationnels, les réseaux, etc.). En déduire de nouveaux critères de performance et de compétitivité à l'usage des entreprises elles-mêmes, des futurs systèmes fiscaux et de l'évaluation des politiques économiques;
- l'intégration, au niveau des entreprises et des politiques économiques, des effets du vieillissement démographique, notamment pour le fonctionnement du marché du travail, le maintien des savoirs dans les entreprises, la transmission des entreprises, la gestion des ressources humaines, l'émergence de nouveaux besoins et, donc, de nouveaux produits, etc;
- la prise en compte dans les systèmes éducatifs et de formation de l'émergence des nouvelles valeurs de créativité, de prise de risque et de droit à l'échec, d'adaptabilité, d'entrepreneuriat, d'innovation, d'ouverture, de l'importance de la transdisciplinarité, de la faculté d'autonomie d'apprentissage tout au long de la vie, etc.

2.2. Six propositions d'actions

2.2.1. Positiver les effets du vieillissement démographique afin d'en faire autant d'opportunités pour les entreprises constitue une nécessité. Il s'agit notamment de rechercher de nouveaux marchés de niche, d'adapter des législations (travail, social, retraite, etc.), de favoriser des actions d'accompagnement en entreprise pour la captation des savoirs et savoir-faire, d'inciter au travail après l'âge de la retraite, d'encourager le transfert des connaissances et des compétences, d'inciter à un accompagnement plus pertinent des entrants dans l'entreprise, etc. Certains de ces domaines nécessitent une concertation avec le fédéral.

2.2.2. Promouvoir systématiquement et de façon continue une vision et un processus prospectifs dans les institutions publiques et dans les entreprises privées en soutenant le développement d'outils d'anticipation et de prospective notamment par l'organisation de séminaires, par l'aide à la consultance, par des études exploratoires, etc.

2.2.3. Promouvoir le développement durable dans la gestion des entreprises par des efforts de sensibilisation, par l'organisation de séminaires thématiques, par la diffusion

suivie d'informations précises, par des aides spécifiques, des échanges d'expériences, par une politique de soutien à des expériences pilotes, études exploratoires, notamment sur les notions d'engagement social et de citoyenneté des entreprises. La durabilité est un facteur de compétitivité trop souvent ignoré.

2.2.4. Préparer les jeunes, dès l'enseignement primaire, à la création d'entreprise, à la culture entrepreneuriale, à la prise de risques, au droit à l'échec, en ouvrant les écoles aux entreprises et inversement. La Fondation FREE – créée dans le cadre du plan 4X4 – a un rôle moteur et fédérateur à jouer en ce sens, il est impérieux de l'activer et de la pérenniser.

2.2.5. Développer la participation active des gestionnaires publics et privés à une réflexion européenne sur les nouveaux indicateurs de performance et de compétitivité, et stimuler le développement d'actions pilotes avec les entreprises.

2.2.6. Poursuivre et développer des actions de sensibilisation et de formation aux notions et pratiques de *corporate governance*, initiées dans le plan 4X4, et engager les entreprises dans des processus de certification et de transparence.

2.3. Une action phare : anticiper les mutations

Créer et financer le développement d'un réseau de financeurs pour l'élaboration et l'implantation de nouvelles méthodes d'évaluation et de gestion des activités immatérielles (voir fiche).

FICHE D'ACTION PRIORITAIRE : Anticipation des mutations	
Créer et financer le développement d'un réseau de financeurs pour l'élaboration et l'implantation de nouvelles méthodes d'évaluation et de gestion des activités immatérielles.	
1.	Finalité : l'émergence des facteurs immatériels dans les entreprises se heurte aux méthodes et modèles économiques de l'âge industriel où les valeurs de l'entreprise étaient ses actifs et résultats matériels. Toutes les techniques comptables, financières et fiscales sont dès lors faussées. Refondre, alors, les principes d'évaluation de la performance des entreprises en y intégrant formellement les notions de patrimoines immatériels (connaissance, information, talents, relationnel, notoriété, esprit d'équipe et d'implication, etc.).
2.	Opération : enclencher un processus global de revalorisation des projets d'entreprise afin de tenir compte des concepts spécifiques à la société de la connaissance. En induire un mouvement en profondeur tant dans les pratiques de l'évaluation (analyses bancaires et financières) qu'au niveau des pratiques fiscales. Renouveler aussi les pratiques sociales de l'entreprise, dans la perspective du développement durable et de l'inclusion sociale.
3.	Modes d'intervention : constituer une équipe initiale de deux experts de terrain (spécialiste de l'animation de réseau et spécialiste des techniques d'évaluation d'entreprise) afin de rassembler et de fédérer, autour du projet de refonte des techniques d'évaluation, un réseau de financeurs qui puissent constituer le noyau dur de la mise en application de ces nouvelles pratiques.
4.	Opérateur : Union wallonne des Entreprises, en collaboration avec la Sowalfin.
5.	Acteurs : deux experts professionnels de terrain, les financeurs (banques, invests, holdings privées, <i>business angels</i> , fonds de pension, institutions

	boursières, etc.), les administrations fiscales (TVA, ISOC, impôts locaux et régionaux, etc.).
6.	Ressources : en phase initiale : un bureau dédié pour les réunions de travail, un accès à un secrétariat, un budget "experts" (deux mi-temps, soit 150.000 euros/an hors frais) et un budget frais de fonctionnement (2.000 euros x 12 = 24.000 euros/an). Total : 174.000 euros/an pendant trois ans.
7.	Bénéficiaires : toutes les entreprises mais aussi les instances politiques et publiques qui pourront tabler sur une réévaluation positive de toutes les données macro-économiques tant au niveau économique que patrimonial.
8.	Durée de montée en régime : trois ans.
9.	Contexte : les règles d'évaluation de l'économie classique sont purement financières et basées sur la rareté et la pénurie (le loi de l'offre et de la demande). En matière d'information et de connaissance (et plus généralement de tout ce qui est immatériel), la valeur se crée essentiellement sur le partage (une idée partagée devient norme) et la gratuité (la gratuité favorise la prolifération et le partage).
10.	Lieu : Toute la Wallonie à partir de Namur.
11.	Impact attendu : revalorisation à la hausse de la valeur globale du tissu économique wallon, en intégrant les valeurs immatérielles aujourd'hui absentes des bilans et facilitation de l'accès aux financements et aux crédits pour les métiers nouveaux appartenant aux industries immatérielles de la connaissance (recherches, expertises, consultances, créations) et de l'information (software, TIC, créations audiovisuelles, info-graphismes, web-sites, édition électronique, nanotechnologies, etc.).
12.	Critères de suivi et d'évaluation : nombre d'adhésion et taux d'implication des financeurs dans le réseau "nouvelles méthodes d'évaluation".

3. L'attractivité des territoires

3.1. Domaines d'actions

L'ancrage solide d'entreprises, d'investisseurs, de savoir-faire, de connaissances, de technologies, de programmes de recherche et d'innovation en Wallonie, la fera reconnaître localement et internationalement comme *acteur redoutable en excellence, en qualité, en professionnalisme et en compétitivité*. La notion-clé ici est celle que certains appellent les *territoires intelligents* ou *régions de connaissances*.

Les domaines d'actions en vue de cette double attractivité externe et interne sont :

- la qualité, la disponibilité et l'accessibilité des infrastructures de transport et de télécommunication, mais aussi et surtout des outils de connaissance/apprentissage et de création/créativité (centres et programmes de recherche, universités et hautes écoles, interfaces entreprises-universités-recherche, formations de haut niveau, centres d'expertise et de prospective, etc.);
- la promotion d'un climat entrepreneurial au travers d'un cadre administratif, juridique, social, syndical et fiscal allégé et simplifié ;
- la décloisonnement des institutions de recherche et de formation ainsi que des services d'accompagnement et la redéfinition du rôle des universités dans la société de la connaissance (révision des cursus universitaires, des pratiques pédagogiques et des profils d'enseignants, etc.) en faveur d'un véritable système d'innovation wallon;
- l'induction d'un sentiment d'appartenance et de fierté "économiques" wallonnes notamment au travers d'une communication objective et transparente sur les rôles et pratiques de l'entreprise et de l'entrepreneur par les instruments publics et les

- médias (contribuer à l'évolution positive de l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur auprès des populations et des administrations) ;
- la promotion intensive des succès et initiatives wallonnes, notamment dans le développement des réseaux d'entreprises qui sont autant de facteurs concrets d'attractivité.

Si ces dimensions sont déjà présentes dans le Contrat d'Avenir actualisé pour la Wallonie ainsi que dans le Plan 4X4 pour Entreprendre, certains domaines méritent une attention particulière et des impulsions complémentaires. Il faut développer ces actions à la lumière des enjeux de la société de la connaissance.

3.2. Douze propositions d'actions

3.2.1. Investir dans les infrastructures de la connaissance et les rendre plus accessibles : formaliser et mettre en oeuvre un plan concret d'investissements publics dans les infrastructures économiques vitales et notamment dans les TIC (nouvelles générations de télécommunications et de serveurs Ipv6, etc.); développer des pôles d'excellence, des centres de compétence et de formation, et les rendre plus visibles et plus accessibles aux entreprises; les inscrire dans une logique de réponse aux besoins des entreprises.

3.2.2. Accélérer le processus de simplification administrative et de mise en place de procédures de type e-gouvernement.

3.2.3. Cibler les obstacles administratifs, légaux et fiscaux au travail en réseau et les lever en concertation avec le gouvernement fédéral et les autres entités fédérées, notamment par l'assouplissement radical des règles en matière de raison et d'objet sociaux, d'association momentanée, de structure par projets à durée déterminée, etc.

3.2.4. Améliorer la mobilité des personnes, par une réforme du droit social en concertation avec le niveau fédéral, facilitant le passage et/ou le mélange d'une activité salariée à la création d'une entreprise – et vice-versa – et par une réforme sur les statuts des chercheurs favorisant l'engagement des chercheurs et des équipes de recherche dans des projets industriels.

3.2.5. Poursuivre et amplifier les actions de sensibilisation à la culture scientifique et technique, dans un cadre cohérent et sur base de partenariats avec les différents acteurs concernés, et notamment le secteur privé.

3.2.6. Développer la valorisation de la recherche et le soutien aux spin-off notamment en accompagnant les processus de commercialisation et de financement, et en facilitant la rencontre entre les chercheurs/inventeurs avec des managers professionnels et avec des financeurs.

3.2.7. Organiser des passerelles entre toutes les filières de formation supérieure afin de permettre tous les cursus "à la carte" pour accéder à la plus grande interdisciplinarité.

3.2.8. Développer un réseau d'entrepreneurs/formateurs pour donner des cours de management et d'entrepreneuriat de terrain dans les universités et hautes-écoles.

3.2.9. Développer l'*e-learning* et créer un centre de ressources pédagogiques sur internet (une banque de cours spécialement développés pour l'auto-apprentissage par ordinateur).

3.2.10. Faciliter en tout (statuts, lois sociales, assurances, bourses, etc.) l'entrée des étudiants dans les entreprises (stages, visites, dialogues, rencontres, forums, mémoires, etc.).

3.2.11. Approfondir et développer les politiques de clustering menées en Région wallonne, notamment en impulsant plus de cohérence entre les différentes initiatives existantes (clusters, grappes,...), en développant les partenariats entre opérateurs et catégories d'opérateurs concernés (acteurs économiques, de la recherche, de la formation, de l'exportation, etc.).

3.2.12. Développer le rôle du NCP-Wallonie comme relais vers le système d'innovation européen au delà des mesures soutenues par le Sixième Programme Cadre de Recherche.

En tout, s'appuyer sur les pôles d'excellence et les entreprises performantes qui existent déjà.

3.3. Une action phare : un pôle de compétence "champions"

Développer un programme de stimulation pour la création de pôles de compétence wallons à partir de "champions" existants (voir fiche).

FICHE D'ACTION PRIORITAIRE : Attractivité du territoire	
Développer un programme de stimulation pour la création de pôles de compétence wallons à partir de "champions" existants	
1.	Finalité : utiliser les entreprises et les entrepreneurs "champions" de la Wallonie actuelle comme catalyseur de réactions en chaîne autour de métiers ou de filières implantés et fructueux. Induire ainsi des cercles vertueux par effet boule de neige autour de différents noyaux d'excellence existants. Réaliser cette opération en cohérence avec les initiatives existantes de grappes, clusters et autres.
2.	Opération : enclencher un processus global de valorisation des expertises réelles actuelles wallonnes et de fédération, autour d'elles, de grappes d'entreprises et de projets de nouvelles entreprises. Instiller, ainsi, une réelle capacité à travailler en réseau au-delà des anciennes mentalités de fermeture et de défiance.
3.	Modes d'intervention : constituer une équipe initiale de trois experts de terrain (l'un spécialiste en management de projets entrepreneuriaux, le second spécialiste en prospective, le dernier spécialiste en communication entrepreneuriale) afin de déterminer les champions actuels, de concevoir un programme de "foisonnement" entrepreneurial autour d'eux, de préparer des méthodes de prospection et de financement des entrepreneurs cibles, de recruter les "candidats" entrepreneurs, d'accompagner toutes les phases de mise en place des projets.
4.	Opérateur : l'Union wallonne des entreprises
5.	Acteurs : Trois experts professionnels de terrain.
6.	Ressources : en phase initiale : un bureau dédié pour les réunions de travail, un accès à un secrétariat, un budget "experts" (trois mi-temps, soit 225.000 euros/an hors frais) et un budget "frais généraux" (2.000 euros x 12 = 24.000 euros/an). Total : 249.000 euros/an pendant trois ans.
7.	Bénéficiaires : les entrepreneurs potentiels (wallons et étrangers) et la région dans son ensemble (par la valorisation de ses pôles actuels d'excellence).
8.	Durée de montée en régime : trois ans.
9.	Contexte : la Wallonie possède aujourd'hui des savoir-faire et des expertises sous-valorisées et sous-exploitées. De plus, elle recèle des capacités entrepreneuriales qui s'ignorent ou qui n'osent pas s'exprimer, faute de soutien ... et faute de connaissance des possibles.
10.	Lieu : Namur.
11.	Impact attendu : création de dizaines d'entreprises nouvelles autour d'activités et de métiers déjà parfaitement maîtrisés en Wallonie par les "champions" de l'économie actuelle. Développer une image de marque, une notoriété et une visibilité pour l'économie wallonne et induire, ainsi, un cercle vertueux au niveau macro-économique qui attirera les investisseurs et entrepreneurs étrangers en Wallonie.
12.	Critères de suivi et d'évaluation : nombre de création d'entreprises autour des champions ciblés. Croissance de ces entreprises. Indice de notoriété wallonne à l'étranger.

4. La compétitivité des entreprises

4.1. Domaines d'actions

Il s'agit d'adapter et/ou de compléter les dispositifs d'aide, de conseil et d'accompagnement des entreprises en fonction des évolutions de leurs besoins et du contexte.

Les domaines d'actions prioritaires en ce sens sont :

- le développement des pratiques de *knowledge management*, c'est-à-dire de création, de gestion, de maintenance et de préservation des connaissances et savoir-faire, ainsi que des processus et techniques de créativité au sein des entreprises;
- la sensibilisation et l'accompagnement à l'importance croissante de la fonction de commercialisation au sein de l'entreprise : le savoir-vendre, notamment à l'international, la proactivité face à la demande, les compétences en savoir-faire en marketing, la commercialisation de la recherche, etc;
- l'accélération du fonctionnement des entreprises au sein des réseaux tant régionaux qu'internationaux et le développement d'organisation de réseaux au sein des entreprises au moyen d'outils éprouvés comme les clusters, les grappes technologiques et les grappes à l'exportation, en veillant à coordonner les initiatives inter-administrations;
- la stimulation du développement, dans les entreprises, de l'innovation tant technologique que non technologique, notamment l'innovation organisationnelle.

L'efficacité des mesures d'aide et d'accompagnement, et l'accès facilité aux financements appropriés restent en outre des facteurs cruciaux.

4.2. Seize propositions d'actions

4.2.1. Construire un réseau cohérent et intégré, tant public que privé, de conseil et d'accompagnement managérial, financier, technique, technologique, commercial et humain des entreprises wallonnes. La réforme des services de soutien telle qu'envisagée dans le 4x4 sur base des recommandations et propositions issues de l'évaluation réalisée constitue un chantier prioritaire dans cette perspective.

4.2.2. Soutenir / organiser la formation ciblée et de haut niveau des services de conseil et d'accompagnement.

4.2.3. Développer un centre de méthodologie et d'animation du travail en réseaux, avec des experts de terrain en intégrant la notion d'animation fédérative et de production de valeur ajoutée collective, en renforçant les politiques de mise en réseau au niveau wallon, en apportant un support à l'échange et à la mise en commun de personnels, de veilles, de recherches et de formations, en mettant l'accent sur la relation entre grandes entreprises et PME, en accélérant la connexion avec les instances européennes.

4.2.4. Soutenir le développement d'actions de *corporate finance* et l'accompagnement des opérations d'essaimage au sein des grandes et moyennes entreprises.

4.2.5. Mettre en place des outils d'aide, de conseil, d'accompagnement et de financement des transmissions d'entreprises (cfr. supra).

4.2.6. Poursuivre les initiatives initiées dans le cadre du plan 4X4 pour Entreprendre dans le domaine du financement : les nouveaux instruments, les micro-crédits, le symposium 4X4, le dialogue investisseurs/entreprises, etc.

4.2.7. Stimuler et financer le développement d'outils de veille, de prospective et d'anticipation sur les technologies, les marchés, la démographie, les habitudes de consommation, les lois et règlements, les normes, les concurrences, les pratiques managériales et organisationnelles, les outils et leviers financiers, les aides et subsides, etc.

4.2.8. Mettre en place des actions ciblées en matière de *knowledge management* afin d'aider les entreprises les plus vulnérables à préserver – au pis – et à développer – au mieux – leur patrimoine de savoir-faire et, ainsi, de conserver en Wallonie les réservoirs de compétences qui s'y trouvent mais qui risquent de s'en aller (fuite des cerveaux, délocalisations, etc.).

4.2.9. Mettre en place une aide et un accompagnement pour la commercialisation des produits de l'inventivité et de la recherche wallonnes.

4.2.10. Renforcer l'action d'accompagnement du NCP Wallonie pour l'inscription des entreprises dans les programmes européens de recherche et l'aide au montage de projets, en complémentarité avec les autres structures d'appui à l'innovation des entreprises.

4.2.11. Evaluer plus systématiquement les impacts des aides directes à la création et au lancement de nouvelles entreprises, à l'investissement, à la R&D, à l'innovation, à la commercialisation, à la formation, et adapter les mesures d'aide en fonction des nouveaux besoins des entreprises.

4.2.12. Mettre en place, pour les PME surtout, une filière de formation ad hoc sur le savoir-vendre en général, et à l'international en particulier, et une structure pour leur accompagnement en marketing et en gestion commerciale (force de vente).

4.2.13. Renforcer l'accompagnement du développement international des entreprises wallonnes dans les domaines de la création de filiales, de partenariats, d'implantations à l'étranger, etc., notamment en facilitant les contacts, les recherches de partenaires, les financements, en partenariat avec l'AWEX / OFI et les autres opérateurs économiques internationaux.

4.2.14. Développer des filières de formation parallèles pour pallier les carences des systèmes éducatifs actuels en matière de management des entreprises dans toutes les dimensions et à toutes les phases de celle-ci.

4.2.15. Développer et améliorer l'offre de formation continue tout au long de la vie, tant pour les chefs d'entreprises que pour les cadres et salariés, en créant par exemple des niches de compétences interdisciplinaires pour la formation continue post-graduée (DESS, master, doctorats) en coopération entre les Universités, les centres de recherche et les entreprises.

4.2.16. Continuer à favoriser l'émergence de femmes-entrepreneurs qui, aux USA, forment 70% des rangs des créateurs d'entreprises.

4.3. Une action phare : l'excellence en commercialisation

Créer et développer un réseau d'expertise wallonne en matière de commercialisation (voir fiche).

FICHE D'ACTION PRIORITAIRE : Compétitivité des entreprises	
Créer et développer un réseau d'expertise wallonne en matière de commercialisation	
1.	Finalité : apprendre aux entreprises et aux entrepreneurs wallons à (se) vendre avec efficacité tant sur le marché wallon qu'à l'exportation.
2.	Opération : enclencher un processus global de développement des capacités commerciales tant au niveau des individus que des entreprises ou des institutions. Bien faire ne suffit plus, encore faut-il faire bien savoir. Or, il n'existe aucune plate-forme d'excellence en matière de pratiques commerciales de bon niveau (ni en Wallonie, ni ailleurs). En arrière-plan, l'espoir s'affirme de voir les entreprises "vivotantes" prendre vraiment leur envol et ainsi, aussi, de permettre le développement des savoir-faire en matière d'accompagnement de la croissance dans les PME.
3.	Modes d'intervention : connecter les entreprises wallonnes aux divers réseaux commerciaux internationaux (par exemple, le réseau du "Swedish Trade Council" comme moteur d'exportation). Préparer et réaliser la création d'une plate-forme de la "Vente wallonne" (un réseau d'experts, de conseillers et de techniciens de la vente) comme centre d'excellence commerciale (formation professionnelle de haut niveau, conseils gratuits et payants, banques de données, connectivité internationale et régionale, programmes de promotion et de marketing taillés sur mesure pour un secteur ou une entreprise, etc.). Vendre les services de cette plate-forme aux entreprises wallonnes (surtout les PME, mais pas uniquement). Faciliter, entre autre, la commercialisation des nouveaux produits issus de la recherche universitaire ou privée.
4.	Opérateur : prendre une initiative interuniversitaire pilotée par la DGEE et associant Ichec Entreprises, HEC Liège, Fucam, IAG, en partenariat avec l'AWEX
5.	Acteurs : trois experts professionnels de terrain spécialistes, respectivement, de commercialisation de produits nouveaux, de vente et marketing internationaux et de formation aux techniques pointues de vente.
6.	Ressources : en phase initiale : un bureau dédié pour les réunions de travail, un accès à un secrétariat, un budget "experts" (trois mi-temps, soit 225.000 euros/an hors frais) et un budget "frais généraux" (2.000 euros x 12 = 24.000 euros/an). Total : 249.000 euros/an pendant trois ans.
7.	Bénéficiaires : les entreprises wallonnes et les entrepreneurs potentiels (wallons et étrangers). Les centres de recherche. Les inventeurs.
8.	Durée de montée en régime : trois ans.
9.	Contexte : l'immatérialité croissante des produits, leur obsolescence accélérée et la non fidélisation généralisée des clientèles, conjuguées à la nécessité impérieuse de se développer à l'exportation (le marché strictement wallon est trop petit pour supporter un développement "sur soi"), impliquent l'émergence rapide de talents commerciaux et vendeurs (notons ici que le marché de l'emploi est massivement demandeur de vendeurs et n'en trouve pas depuis vingt ans).
10.	Lieu : toute la Wallonie à partir de Namur.
11.	Impact attendu : développement d'un réel savoir-faire commercial et vendeur de bon niveau, tant en local qu'à l'international. Production de bons vendeurs

	pour un marché de l'emploi très demandeur. Image de la Wallonie à l'étranger. Connectivité accrue des entreprises wallonnes avec le monde extérieur.
12.	Critères de suivi et d'évaluation : nombre de création d'emplois dans les fonctions commerciales de terrain (vente, marketing, prospection, etc.). Croissance du chiffre d'affaires des entreprises wallonnes. Evolution positive de la balance des paiements wallonne.



Réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie

Éléments de vision pour les politiques d'entreprises à 2020

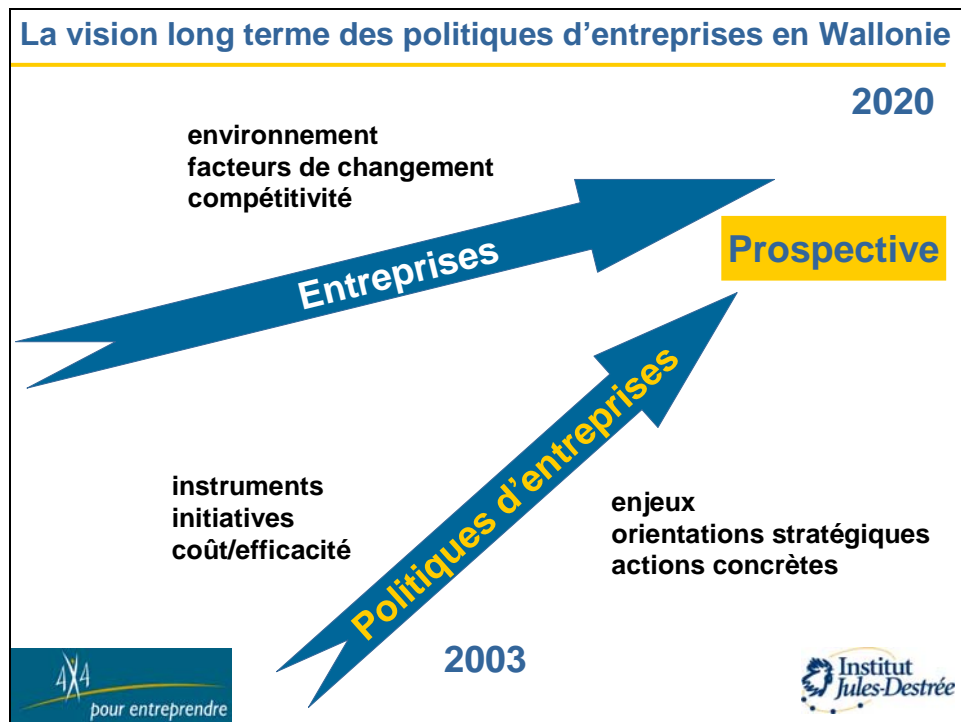
Rapport final, novembre 2003

ANNEXE 1

PRESENTATION DES OBJECTIFS ET DE LA DÉMARCHE DE L'EXERCICE DE PROSPECTIVE DES POLITIQUES D'ENTREPRISES EN WALLONIE

ANNEXE 1. Présentation des objectifs et de la démarche de l'exercice de prospective des politiques d'entreprises en Wallonie

L'objet de l'exercice consiste à mener une réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie en vue d'intégrer une vision de long terme dans la conception et dans la mise en oeuvre de politiques de court et moyen termes.



Cet exercice repose sur une démarche d'intelligence collective associant les connaissances et les expériences de terrain des différentes parties prenantes des groupes de travail, à savoir des entrepreneurs wallons, des experts en prospective et des acteurs de référence intervenant dans l'environnement des entreprises. Ces travaux ne constituent donc pas un transfert de contenu de la part des experts vers les autres membres du groupe.

Un des piliers centraux de toute démarche de prospective repose effectivement sur la capacité de faire valoir l'ensemble des apports individuels au profit d'un travail systémique visant à décloisonner les connaissances partielles et favoriser la mise en évidence de nouvelles interrelations entre des tendances interpellant un problème donné à étudier.

La prospective est une démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire et collective.

La prospective est destinée à éclairer les questions du présent et de l'avenir, d'une part en les considérant dans leur cadre holistique, systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant, au delà de l'historicité, dans la temporalité.

Exploratoire, la prospective permet de déceler les tendances et contre-tendances d'évolution, d'identifier les continuités, les ruptures et les bifurcations des variables (acteurs et facteurs) de l'environnement, ainsi que de déterminer l'éventail des futurs possibles.

Normative, la prospective permet de construire des visions de futurs souhaitables, d'élaborer des stratégies collectives et des logiques d'intervention possibles et, dès lors, d'améliorer la qualité des décisions à prendre.



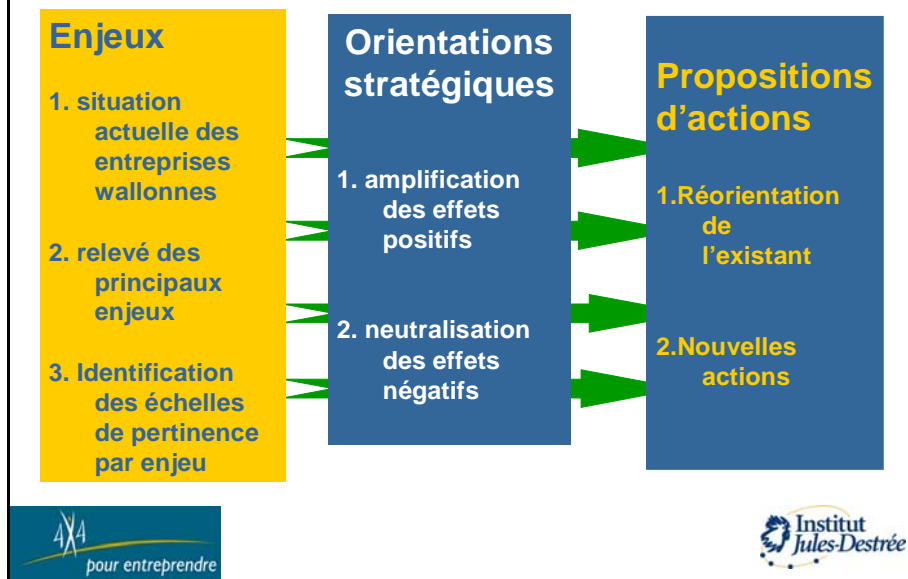
Trois étapes structurent cet exercice :

Etape 1 : identification des enjeux et des situations possibles d'évolution des entreprises qui interpellent les politiques d'entreprises wallonnes dans un horizon d'ici à 20 ans

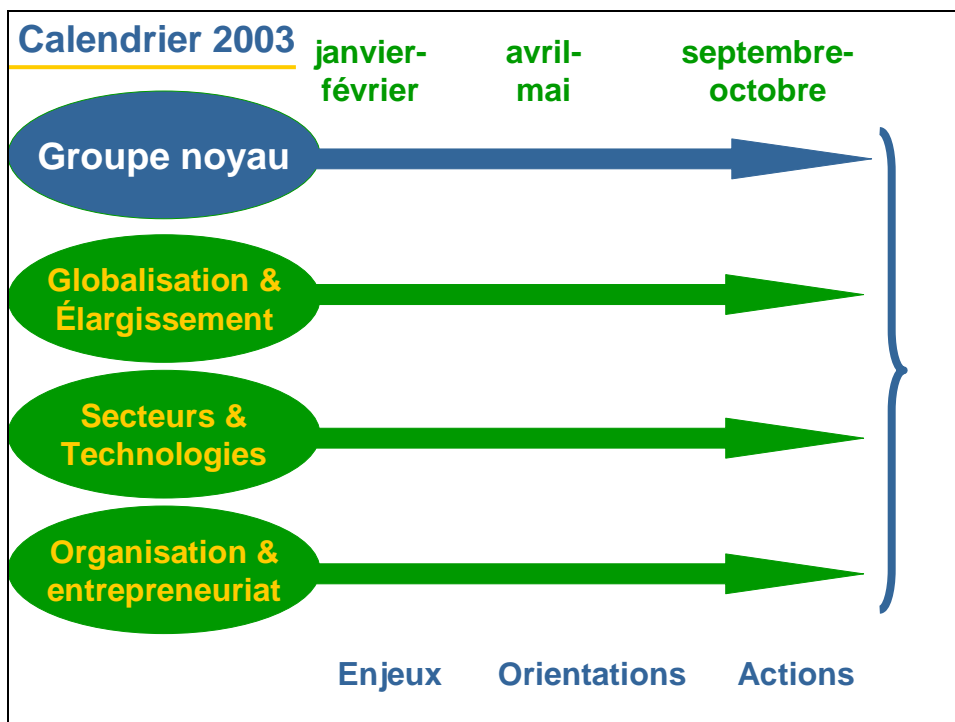
Etape 2 : formulation d'orientations stratégiques en termes de politiques d'entreprises susceptibles d'amplifier les effets positifs ou de neutraliser les effets négatifs des évolutions possibles identifiées en première étape

Etape 3 : formulation d'actions concrètes pour les politiques d'entreprises en se référant à la programmation actuelle (et notamment le plan 4X4)

Méthode et phasage Prospective des politiques d'entreprises



Le calendrier d'exécution de cet exercice s'échelonne de décembre 2002 à décembre 2003 et se structurent autour de trois périodes de rencontres selon les trois étapes de travail.

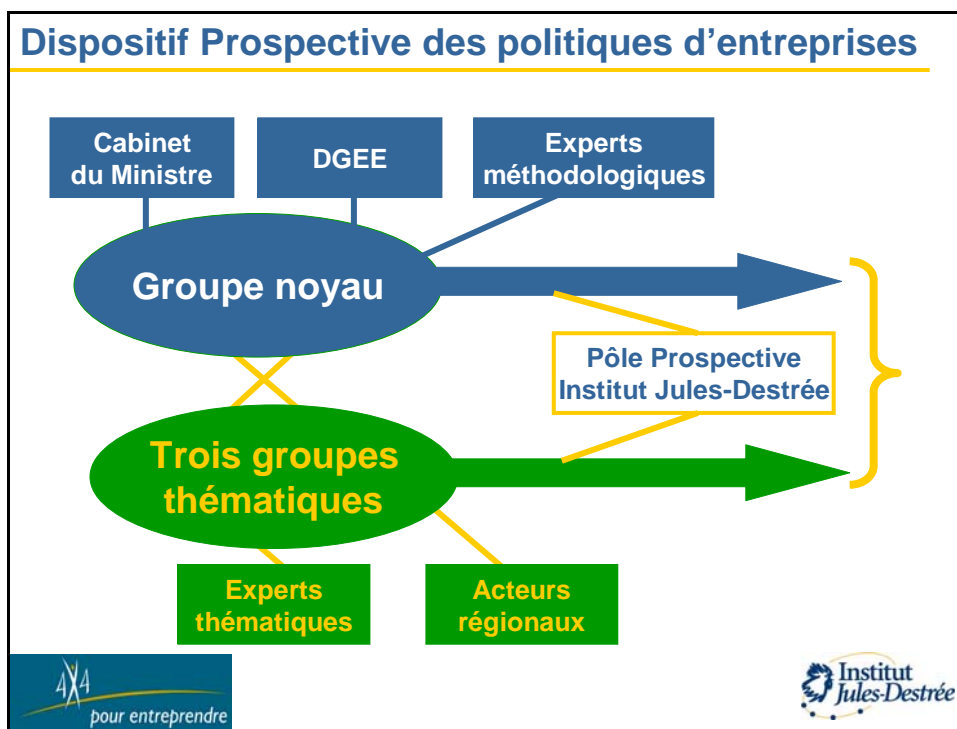


Ce travail repose sur un dispositif organisationnel composé d'un groupe de pilotage (*Groupe Noyau*) et de trois groupes thématiques coordonnés par l'Institut Jules-

Destrée en cohérence avec le programme de travail global. Le *Groupe Noyau* est constitué de représentants du Cabinet de Serge Kubla, de la Direction générale de l'Economie et de l'Emploi (DGEE), de l'Union wallonne des Entreprises (UWE) et d'experts belges et internationaux dont la mission centrale est d'assurer la cohérence et la restitution structurée des travaux. Les trois *groupes thématiques* sont constitués de chefs d'entreprises, d'acteurs wallons et de représentants du Groupe Noyau dont la mission consiste à décliner le programme de travail d'identification consécutive des enjeux, des orientations stratégiques et des actions concrètes selon trois entrées d'analyse complémentaire :

- Groupe 1 : Effets de la globalisation et de l'élargissement de l'Union européenne sur les entreprises et le tissu économique wallon ;
- Groupe 2 : Secteurs émergents et évolutions technologiques déterminantes ;
- Groupe 3 : Nouvelles formes d'organisation des entreprises et entrepreneuriat durable.

La troisième et dernière phase a cependant été structurée sous une forme quelque peu adaptée, le schéma de travail selon les trois groupes thématiques distincts étant remplacé par deux réunions consécutives réunissant d'abord les entreprises et les acteurs, ensuite les experts.





Réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie

Éléments de vision pour les politiques d'entreprises à 2020

Rapport final, novembre 2003

ANNEXE 2

LES FONDEMENTS DE L'EXERCICE DE PROSPECTIVE : les enjeux majeurs et les implications stratégiques

ANNEXE 2. Les fondements de l'exercice de prospective : les enjeux majeurs et les implications stratégiques

La première phase de la réflexion sur les politiques d'entreprises a permis d'identifier les principales tendances à prendre en considération dans ce travail de prospective, ainsi que leurs implications tant au niveau des entreprises elles-mêmes qu'au niveau de l'action publique en direction des entreprises. De ces enjeux, ont été déterminées en deuxième phase les orientations stratégiques pour de nouvelles politiques d'entreprises en Wallonie dans un horizon à 2020. C'est sur cette base que la troisième phase de la réflexion a dégagé les domaines d'action à privilégier ainsi que les actions prioritaires pour le développement économique intégré de la Wallonie, exposés dans la première partie de ce rapport.

Dans un souci de clarification, les principaux acquis des deux premières phases de travail, qui ont permis d'aboutir aux propositions finales, sont synthétisés ci-après.

Deux tendances majeures se dégagent des travaux en raison de leurs implications importantes sur l'économie et les entreprises :

- la globalisation par la création d'un marché mondial de l'activité et de la recherche ainsi que le développement d'une gouvernance mondiale/européenne;
- le passage à la société de la connaissance et à l'économie de la connaissance.

La globalisation par la création d'un marché mondial de l'activité et de la recherche ainsi que le développement d'une gouvernance mondiale/européenne

Dans le contexte de globalisation de l'économie, c'est-à-dire de la mobilité exponentiellement accrue des ressources humaines, des entreprises et des capitaux, tant les pouvoirs publics que les entreprises sont amenés à réfléchir et à agir dans un contexte mondial ou européen et non plus national ou local. Les entreprises et les institutions se retrouvent aux *croisements des gouvernance mondiale, européenne et territoriale*. Cette situation implique de mettre en place les moyens permettant de faire face à une concurrence accrue, mais également d'assurer son développement à l'extérieur.

Le passage à la société de la connaissance et à l'économie de la connaissance

Du développement de la société de la connaissance et des possibilités de développement technologique qu'elle entraîne, naissent de *nouvelles combinaisons et générations de produits et de services porteurs d'innovations et de valeurs ajoutées nouvelles de l'activité productive*, passant également d'une offre de systèmes (contenants) à une offre de solutions (contenus) : émergence d'une valeur immatérielle des produits, importance généralisée de l'apprentissage tout au long de la vie, transformation des chaînes de valeurs dans l'activité productive, articulations systémiques entre la technologie et les activités industrielles, miniaturisation des produits et des systèmes, etc.

La technologie et, plus généralement, le savoir et la connaissance sont devenus sur le plan macro-économique les moteurs essentiels de la nouvelle économie pendant que, sur le plan micro-économique, ils tendent à définir le cœur de la compétitivité de long terme des entreprises. La principale source de création de valeur n'est donc plus le facteur matériel, mais l'immatériel. Dans ce cadre, il est essentiel que la Région et les

entreprises wallonnes développent leur capacité à générer et à gérer les connaissances.

Ces nouvelles données de l'économie mondiale s'accompagnent des deux tendances corollaires suivantes :

- la montée en puissance des réseaux et des PME;
- la remise en question des sièges de valeur.

La montée en puissance des réseaux et des PME

On assiste à un changement de modèle de l'entreprise : l'entreprise en réseau se substitue au système d'intégration amont / aval. Par ce nouveau modèle, il est désormais essentiel pour l'ensemble des acteurs, notamment les PME, de travailler et de fonctionner en réseau (interne et externe), ce qui permet des coopérations inter-entreprises et de nouveaux partenariats stratégiques.

La notion de réseau est à la fois très vaste et très riche. Un réseau est une toile de nœuds fédérés par un noyau, matériel ou conceptuel, commun. Il implique un fonctionnement – sans argument d'autorité – fondé sur la libre adhésion, la séduction, l'attachement social ou la fédération des intérêts. On commence à voir apparaître des réseaux d'entreprises où s'instaurent des liens durables et mutuels d'externalisation et/ou de partenariat : ce type de réseau sera la norme demain. Mais le fonctionnement en réseau n'est pas spontané puisqu'il aliène une part de liberté de la partie à la bonne santé du tout. Il y a donc encore des résistances à vaincre et des germes à semer. Enfin, tout réseau incluant, harmonieusement, la notion d'implantation locale et d'extension globale est un instrument efficace de l'ancrage régional au sein d'une activité mondiale.

La remise en question des sièges de valeur

Nul n'ignore que nous vivons une période charnière entre deux paradigmes : les valeurs classiques issues de l'ère moderne passent et sont remises en questions par la mutation. L'individu comme l'entreprise, en particulier, vivent un déficit de valeurs qui devra se combler progressivement (*un nouveau paradigme ne se décrète pas, ne s'impose pas !*). Outre la féminisation des valeurs de base (coopération vs. concurrence, durabilité vs. puissance, paix vs. prédation, endurance vs. immédiateté, prolifération vs. conquête, jardinier vs. guerrier, enfantement vs. appropriation, etc.), de nouvelles éthiques et de nouvelles échelles culturelles s'imposent tant localement (région, bassin, lieu) que globalement (Europe, monde), au-delà et en deçà des Etats et de leurs lois. L'initiative, la proactivité, l'indépendance, la multi-appartenance, la mobilité – voire un certain nomadisme –, la prise de risque, la créativité, etc. deviennent des moteurs comportementaux majeurs.

La combinaison de ces quatre éléments, qui sont étroitement interreliés, a des implications majeures porteuses d'enjeux pour les entreprises et la Région wallonne :

- a. les logiques de localisation des activités sont profondément modifiées : elles s'inscrivent désormais dans un cadre globalisé, et se déclinent différemment selon les entités concernées (production / commercialisation / recherche / centres de décision);

- b. dans le contexte de développement des réseaux, les entreprises subissent de profondes mutations organisationnelles;
- c. dans le contexte globalisé de la recherche, les fonctions de recherche et développement et de commercialisation deviennent les principaux vecteurs de valeur ajoutée, ce qui confère à l'innovation une importance croissante.

a. Les logiques de localisation des activités

Les enjeux majeurs dans ce contexte sont :

- garantir la compétitivité et l'attractivité du territoire de manière à pouvoir attirer, maintenir et faire émerger des entreprises (ou leurs entités) sur le territoire wallon;
- affirmer une présence forte de la Wallonie à l'étranger, que ce soit par le biais de ses entreprises (développer les exportations, développer l'ancrage international des entreprises wallonnes, assurer leur insertion dans les réseaux internationaux) ou des institutions (coopération, relais vers les institutions européennes, promotion de l'image, etc.);
- assurer, dans le cas particulier de la recherche, l'insertion de la Wallonie dans le système d'innovation européen en cours de constitution.

Sur le plan stratégique, cela nécessite :

- la mise en place d'une gouvernance forte afin de garantir l'efficacité des politiques (décloisonnement institutionnel, fonctionnement en réseau des institutions, polarisation territoriale et sectorielle, vision stratégique,...);
- le développement d'un système d'innovation wallon performant, impliquant tous les acteurs (universités, centres de recherche, financement, administrations, entreprises, etc.) et couvrant les différentes facettes de l'innovation (recherche fondamentale et appliquée, valorisation, commercialisation, innovation non technologiques,...);
- la construction d'une vision stratégique commune aux acteurs économiques et, par là d'une image forte se basant notamment sur l'émergence de pôles forts, visibles et reconnus et sur l'insertion de la région dans des réseaux innovants;
- l'accélération de la mise en place de pôles de compétences prioritaires favorisant l'éclosion et le développement d'entreprises de pointe dans des secteurs, en des lieux et sur des technologies bien définies en fonction des talents et potentialités typiquement wallons;
- l'identification, le développement et la mise en valeur de nouveaux facteurs internes d'attractivité territoriale tels que l'environnement juridique, administratif, infrastructurel, culturel ainsi que la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée;
- la fourniture d'accompagnements de haut niveau aux entreprises, ainsi que la mise en place de mécanismes de soutien à l'entrepreneuriat et à la créativité;
- le soutien des entreprises dans leurs démarches d'internationalisation;
- l'inscription dans les réseaux internationaux des institutions et des entreprises.

b. Le contexte de développement des réseaux et les mutations organisationnelles

Les enjeux majeurs que doivent relever les entreprises sont :

- impulser la culture entrepreneuriale nouvelle qui est la collaboration, le partage des ressources et connaissances et glisser d'une organisation hiérarchique à un réseau structuré autour de projets communs;
- pratiquer des décloisonnements technologiques et sectoriels;
- cibler les activités sur lesquelles les entreprises vont se recentrer;

- identifier les bonnes alliances stratégiques (coopétion, win-win, échange des savoirs);
- mettre en place des mécanismes de veille et de créativité;
- utiliser les TIC, en interne et en externe.

Sur le plan stratégique, cela nécessite pour les pouvoirs publics :

- l'adaptation du mode de fonctionnement des institutions publiques et de leurs politiques à l'émergence de réseaux d'entreprises, en créant un cadre institutionnel porteur et des démarches d'évaluation systématiques;
- la fin des barrières à l'entrepreneuriat, à la création et au développement d'entreprises;
- la fin des barrières au développement des réseaux afin de favoriser leur émergence, notamment au niveau de l'innovation organisationnelle, ce qui signifie le développement de la confiance au lieu du contrôle et le partage des idées au lieu du secret;
- la disponibilité de compétences nécessaires à la mise en réseau et de mécanismes de créativité, à travers l'éducation, la formation, la recherche, etc.;
- le développement des réseaux d'entreprises, d'une part en les articulant autour de centres de connaissance, de R&D et sur des universités, et d'autre part en s'ouvrant sur l'international. Pour ce faire, la Région wallonne doit promouvoir la convergence des différentes initiatives de clusters, renforcer la mobilité des personnes, faciliter l'intégration des TPE dans les réseaux internationaux et clarifier la structuration des réseaux.
- l'animation des réseaux par l'implantation de structures qui permettent aux gens de se rencontrer;
- une exploitation maximale du potentiel des TIC (infrastructures, diffusion, etc.).

c. L'importance croissante de la R&D et de la commercialisation

Les enjeux majeurs dans ce contexte sont :

- mettre en place un système d'innovation et de créativité en Wallonie en inscrivant les entreprises dans des démarches d'innovation technologique et non technologique ;
- gérer le recentrage de l'entreprise sur les fonctions stratégiques R&D et vers le client;
- attirer et maintenir en Wallonie de centres R&D;
- diffuser la recherche au travers de tout un vaste et complexe réseau de chercheurs *hors structures*;
- développer des compétences fortes en matière de commercialisation
- développer de nouveaux outils de valorisation de l'immatériel
- intégrer des nouvelles valeurs par les entreprises comme vecteurs de valeur ajoutée

Sur le plan stratégique, cela nécessite :

- l'élaboration d'une vision partagée de la forme de la compétitivité de la Wallonie en 2020;
- le choix de spécialisations pour la Wallonie, de pôles de compétences spécialisés propres à son territoire, porteurs, peu encore explorés et où existe une base industrielle;
- le développement d'une capacité technique de montage de projets R&D pour s'insérer dans les programmes de recherche européens afin d'atteindre les masses critiques optimales au niveau territorial ;
- le développement de processus d'interfaçage entre les différents domaines impliquant la recherche fondamentale et la recherche appliquée;

- l'optimisation des retombées de la recherche publique en finançant la première commercialisation après le stade R&D;
- la création de nouveaux lieux, de nouveaux acteurs de valeur ajoutée dans l'optique de favoriser l'innovation et de créer un courant porteur de créativité;
- le développement et la gestion des technologies et des connaissances au sein des entreprises;
- la prolifération de valeur au sein des entreprises wallonnes par un accompagnement ciblé et un encadrement systématisé autour des nouveaux savoir-faire du capital humain et du savoir vendre;
- l'organisation d'une bonne gouvernance de la recherche wallonne par des passerelles entre l'université et les entreprises.



Réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie

Éléments de vision pour les politiques d'entreprises à 2020

Rapport final, novembre 2003

ANNEXE 3

PRESENTATION DES RÉSULTATS DE LA PHASE 1

ANNEXE 3. Présentation des résultats de la phase 1

La synthèse de l'analyse détaillée des enjeux liés aux mutations fondamentales en cours tant dans le monde qu'en Wallonie, a débouché sur l'expression de huit catégories d'enjeux structurants.

Ces huit types génériques d'enjeux sont :

- L'intégration de l'entreprise dans de nouveaux espaces et réseaux de Recherche et Développement (**Recherche**)
- De nouveaux repères de performance pour l'entreprise face à la montée en puissance de l'immatériel (**Immatériel**)
- Une refonte globale de l'éducation et la formation comme vecteurs de la créativité (**Education/Formation**)
- De la durabilité des structures à la durabilité des patrimoines immatériels (**Durabilité**)
- Un accompagnement des entreprises multiplicateur d'entrepreneuriat et non l'inverse (**Accompagnement**)
- L'intégration par l'entreprise de nouveaux systèmes de valeurs émergents (**Valeurs**)
- Le dépassement de l'expérimentation des réseaux et leur passage vers la norme d'organisation des entreprises (**Réseaux**)
- De l'entreprise en réseau à l'entreprise incluante (**Inclusivité**)

Le défi pour les politiques d'entreprises en Wallonie, d'ici à 2020, est donc de faciliter et d'accompagner les huit dimensions de ces mutations structurelles.

A ce stade, trois questions essentielles se posent auxquelles il est impératif de répondre en amont de la phase suivante de notre travail qui consiste en la déclinaison des stratégies à mettre en œuvre pour intégrer ces enjeux :

- en 2020, lesquels parmi les huit catégories d'enjeux seront les plus fondamentaux, les plus profonds, les plus déterminants quant au fondement du nouveau système économique en émergence ? Il s'agit, en somme, de déterminer quels sont les repères prioritaires sur le long terme, les objectifs globaux les plus fondamentaux ?
- dès 2004, lesquels parmi les huit catégories d'enjeux devront être prioritairement activés afin d'enclencher le cercle vertueux qui débouchera sur l'établissement progressif de ce nouveau système économique ? Il s'agit en somme de savoir quels seront les ferments efficaces de l'effet « boule de neige » à mettre en place ;
- dès 2004, lesquels parmi les huit catégories d'enjeux seront les plus accessibles à une politique économique en Wallonie ? Il s'agit donc de connaître les leviers privilégiés pour la mise en place de cette politique comme facilitation et accompagnement de la mutation souhaitée.

Pour répondre à ces questions – et ainsi exprimer des pondérations et des priorités parmi les huit catégories d'enjeux -, les experts ont été amenés à procéder à des

classements hiérarchisés en fonction des analyses détaillées qui ont précédé, mais aussi en fonction de leurs connaissances des évolutions et moteurs du changement. Par une dynamique d'intelligence collective, ces classements ont ensuite été discutés en profondeur et revus jusqu'à obtention d'une synthèse satisfaisante pour tous.

Les résultats de ce processus sont les suivants.

En 2020, les catégories d'enjeux les plus fondamentaux, les plus profonds, les plus déterminants quant au fondement du nouveau système économique en émergence seront les suivants :

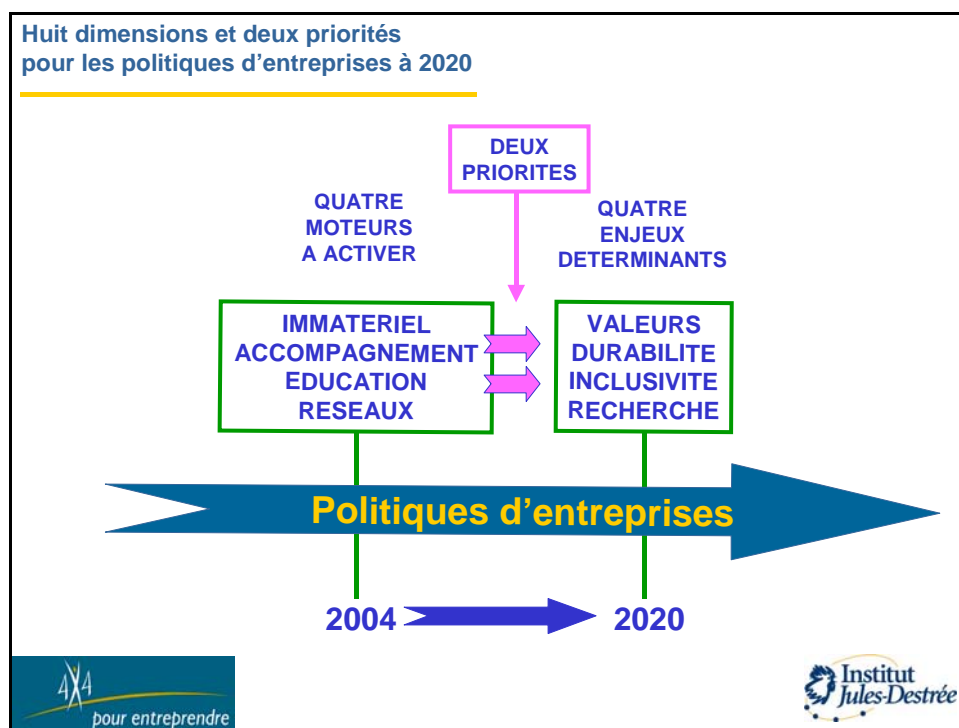
Valeurs – Durabilité – Inclusivité – Recherche

Dès 2004, les moteurs devant être prioritairement activés afin d'enclencher le cercle vertueux qui débouchera sur l'établissement progressif de ce nouveau système économique seront les suivants :

Immateriel – Accompagnement – Education/formation – Réseaux

Dès 2004, les domaines d'intervention les plus accessibles à une politique économique en Wallonie seront les suivants :

Education/formation – Accompagnement



Cette hiérarchisation appelle les commentaires suivants.

Deux des quatre moteurs primordiaux sont également des leviers politiques immédiats. C'est donc sur l'**éducation/formation** et sur l'**accompagnement de l'entrepreneuriat** que la politique économique wallonne devra mettre l'accent.

Cela ne signifie pas que les deux autres moteurs doivent être négligés ou abandonnés au sein de la politique économique wallonne. La facilitation du développement d'une économie et des métiers de l'**immatériel** ainsi que de la constitution de **réseaux** efficaces de coopération interdisciplinaire et intersectorielle constituera une priorité seconde essentielle, d'une part, et un critère majeur de sélection des projets et investissements, d'autre part.

Nous sommes parfaitement conscients que, dans la structure constitutionnelle belge d'aujourd'hui – qu'en sera-t-il en 2020 ? -, le système d'**enseignement** ressort de la compétence de la Communauté française Wallonie-Bruxelles et non de la Région wallonne. Notre conviction forte est qu'il s'agit bien moins de réformer « l'Education nationale » que de susciter, de favoriser, de faciliter l'émergence ad hoc de nouvelles structures et de nouvelles filières, parallèles et complémentaires aux structures et filières classiques. Toutes les raisons de traditions, d'histoire, d'inerties, de statuts et d'institutions militent en ce sens. Il conviendra donc de décliner les stratégies adéquates pour faire émerger ces nouveaux outils sans se freiner par l'évolution naturelle parallèle des outils traditionnels.

L'**accompagnement** de l'entrepreneuriat doit être un processus de facilitations et de synergies. Il ne s'agit aucunement que la Région se substitue aux entrepreneurs privés : le politique et l'économique, même s'ils ont d'énormes synergies mutuelles à décliner, doivent impérativement rester nettement distincts. Par contre, l'avenir économique passant prioritairement par le foisonnement de nouvelles PME productrices de haute valeur ajoutée, il convient de stimuler, de privilégier et de faciliter ce foisonnement par des outils de support efficaces, légers et adéquats, gérés par des experts de terrain rompus aux arcanes de la gestion concrète des entreprises.

L'émergence de l'économie et des métiers de l'**immatériel** (*connaissance, création, recherche, tactiques et réseaux de commercialisation, information, conseil, expertise, etc.*) est un processus profond, à la fois mondial et irréversible. Il implique la mise en place de nouvelles logiques technologiques, humaines, juridiques, éducatives et financières. Ce processus, en lui-même, échappe largement aux instances politiques. Cependant, elles peuvent – doivent – œuvrer à faciliter son implantation en préparant au mieux le terrain, d'une part, et en anticipant les indispensables transformations juridiques et institutionnelles qu'il requiert.

L'usage intensif de **réseaux** (*d'ordinateurs, de télécommunications, d'entreprises, de compétences, de talents, de connaissances, de relations, etc.*) sera une caractéristique majeure de la nouvelle scène économique. Cela implique un passage des structures verticales hiérarchiques aux structures horizontales coopératives. Cela implique aussi de nouveaux cadres statutaires, juridiques, etc. Mais cela implique surtout la stimulation et la facilitation de tout ce travail en réseau assez contraire aux mentalités et aux comportements traditionnels des entreprises wallonnes, jalouses de leur quant-à-soi et de leurs territoires. Là encore, des stratégies adéquates devront être déclinées.

Les commentaires précédents ne prennent valeur effective que replacés dans la perspective de l'émergence de nouvelles **valeurs** éthiques, écologiques, économiques

et sociales. Ces nouvelles valeurs seront le fruit du processus de transformation de nos sociétés wallonnes. L'économie nouvelle devra échapper aux précarités et aux courtes vues qui ont parfois présidé au développement des entreprises traditionnelles, laissant pour compte une nécessaire stratégie de **recherche** : elle s'inscrit dans un cadre de **durabilité**. De plus, cette économie nouvelle ne sera viable que dans la mesure où elle assumera pleinement le principe d'**inclusivité** qui prendra le relais des anciennes valeurs sociales de solidarité générique et d'assistanat systématique. Tout au long de la mise en place des stratégies répondant aux commentaires ci-dessus, il faudra toujours garder à l'esprit que ces stratégies n'induiront un cercle vertueux que dans la stricte mesure où elles tendront à instaurer ces valeurs, cette durabilité et cette inclusivité.

En résumé, les stratégies de politique économique en Wallonie, à mettre en place dès 2004 en vue de 2020, devront donner la priorité aux **filières alternatives d'éducation/formation** et aux **outils efficaces d'accompagnement de l'entrepreneuriat**. De plus, elles devront faciliter l'émergence des **métiers de l'immatériel** et du **travail en réseaux**.



Réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie

Éléments de vision pour les politiques d'entreprises à 2020

Rapport final, novembre 2003

ANNEXE 4

PRESENTATION DES RÉSULTATS DE LA PHASE 2

ANNEXE 4. Présentation des résultats de la phase 2

1. Stratégie pour des nouvelles politiques d'entreprises en Wallonie : vision synthétique

Cette première section constitue la synthèse des travaux menés au cours de la phase 2 à partir de l'ensemble des acquis des groupes thématiques et du Groupe Noyau. La stratégie présentée est structurée en cinq axes stratégiques. Il convient de souligner que ceux-ci ne sont pas hiérarchisés, mais constituent un tout cohérent et interrelié :

- impulser une nouvelle performance institutionnelle;
- stimuler la compétitivité locale et globale dans le contexte nouveau de la société de la connaissance ;
- refonder les schémas éducatifs, créatifs et culturels;
- bâtir une économie de réseaux opérationnels et efficaces ;
- construire l'ouverture externe et interne de l'économie wallonne.

Il est important de préciser également que cette stratégie a été construite en tenant compte de la politique économique wallonne en vigueur en s'appuyant principalement sur le document de synthèse des principales stratégies existantes élaboré pour les besoins de l'exercice par Florence Hennart de la DGEE. Le concours actif des représentants du Cabinet et de l'Administration aux différents groupes de travail a largement contribué à garantir la nécessité de mettre les orientations proposées en perspective de la situation actuelle afin de promouvoir la réelle valeur ajoutée et le caractère innovant de la stratégie proposée.

1.1. Impulser une nouvelle performance institutionnelle

L'avenir de la Wallonie se construira sur une vision dynamique d'ensemble de l'économie wallonne, incluant les dimensions multiples de l'évolution sociale, particulièrement les deux tensions que constituent, d'une part, le vieillissement de la population – avec les déséquilibres fondamentaux que cela implique tant pour les finances publiques que pour le marché du travail et les entreprises –, et d'autre part, les nouveaux choix éthiques, parmi lesquels la durabilité et l'inclusion sociale.

Ce chantier ne pourra pas faire l'économie de déconstructions et de refondations radicales des structures institutionnelles, dans l'objectif de renforcer leur efficacité et leur performance. La question du cloisonnement opérationnel entre la Région wallonne et la Communauté française Wallonie-Bruxelles y apparaît particulièrement importante tant les compétences de cette dernière (recherche fondamentale, enseignement et culture) sont liées à la transition vers la Société de la connaissance et sont donc devenues aujourd'hui stratégiques pour les entreprises.

En outre, la Région wallonne est appelée à accélérer la mise en place de pôles de compétences prioritaires favorisant l'éclosion et le développement d'entreprises de pointe dans des secteurs, en des lieux et sur des technologies bien définies en fonction des talents et potentialités typiquement wallons. Les métiers de l'immatériel et de la connaissance sont évidemment concernés. Cette question portant sur les secteurs est intimement liée à celle de la polarisation et de la métropolisation. Il s'agit, pour le Gouvernement wallon, de s'interroger sur la répartition des activités sur le territoire. Ainsi, faut-il raisonner en termes de territoires de production, de territoires de consommation et de territoires de paysage en admettant l'idée qu'il y aura de plus en

plus de territoires sans production. Créer des activités un peu partout sur le territoire, c'est occulter la polarisation. Cette problématique a connu une première réflexion dans le Schéma de Développement de l'Espace régional (SDER) mais elle n'a, jusqu'ici, pas trouvé d'instruments politiques en Wallonie, en dehors des strictes questions d'aménagement. L'évaluation programmée et partenariale du SDER apparaît comme une opportunité pour les politiques économiques. Aussi, est-il nécessaire que la Région wallonne associe l'ensemble des acteurs économiques dans la construction et l'affirmation d'une vision stratégique forte et partagée du développement économique futur de la Wallonie.

A cet effort de décloisonnement institutionnel, doit correspondre une nouvelle lisibilité. Il s'agit en effet de reconstruire une cohérence visible d'intervention de la politique économique wallonne. De nombreuses politiques se révèlent en effet être sédimentaires, étant donné que, depuis le début du processus de régionalisation – voici trente ans –, chaque Exécutif a apporté sa propre politique, avec ses propres instruments, par couches superposées. En face d'un vrai *patchwork* de programmes juxtaposés, il est nécessaire d'ajuster les mesures, de les simplifier et de les adapter au terrain pour en favoriser l'accueil par les entreprises.

Enfin, dans un même souci de lisibilité au profit des entreprises, il apparaît indispensable de clarifier les rôles et champs d'actions des divers opérateurs qui constituent des structures d'appui aux entreprises et de recentrer ces structures sur leurs compétences avérées par une évaluation impliquant les parties prenantes, c'est-à-dire les entreprises elles-mêmes.

1.2. Stimuler la compétitivité locale et globale dans le contexte nouveau de la Société de la connaissance

La compétitivité des entreprises est vitale tant au niveau régional qu'international. Elle doit être nourrie par un processus macro-économique visant à fonder un territoire d'excellence et d'intelligence, globalement, et par des processus micro-économiques visant à accompagner l'entreprise, au cas par cas, pour éliminer ses points faibles, exploiter ses potentialités et saisir les opportunités qui s'offrent à elle.

Du point de vue macro-économique, outre l'effort de polarisation volontariste susmentionné, il est important de comprendre que l'entrée dans la Société de la connaissance peut constituer une inversion de tendances, susceptible de présenter de nouvelles options favorables pour la Wallonie. Il s'agit en effet d'assurer aux entreprises un environnement et un territoire compétitifs et de qualité, dans l'ensemble de leurs composantes, qu'il s'agisse des infrastructures de transport et de télécommunication, des infrastructures de production et de diffusion des connaissances ou encore de créativité (centres et programmes de recherche, universités et hautes écoles, interfaces entreprises-universités et centres de recherche, formations de haut niveau, etc.), d'un cadre de vie et de travail de qualité (environnement, accueil des entreprises, capital social), du climat entrepreneurial (contribuer à l'évolution positive de l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur auprès des populations et des administrations, simplification administrative, e-gouvernement, etc.). Paradoxalement, les handicaps de la Wallonie pourraient se transformer en atouts nouveaux dans la Société de la connaissance.

Du point de vue micro-économique, la Région wallonne doit fournir des moyens matériels (financiers et infrastructurels) et immatériels (expertises, réseaux, banques

de données, etc.) aux entreprises qui en ont besoin et ce, de manière simple, peu coûteuse, rapide et fiable : fonds pour la création et le démarrage de nouvelles entreprises (type micro-banking), fonds pour l'incitation à l'innovation et à l'excellence (pas uniquement dans la phase de conception, mais également au niveau de la commercialisation), aides adaptées aux besoins des entreprises, accompagnement des réseaux d'entreprises (création et animation), accompagnement des entreprises par des experts de terrain (stratégie, organisation, performance) lors de toutes les phases de leur création et de leur développement, mais également lors des successions au sein des entreprises ou de leur transmission (60% des patrons wallons auraient plus de 60 ans et ne prépareraient pas leur départ), etc. Il s'agit *in fine* de favoriser la création d'entreprises, leur développement et leur durabilité, en soutenant l'ensemble des acteurs porteurs de valeur ajoutée.

Le rôle des pouvoirs publics doit être davantage celui de catalyseur, d'incitateur plutôt que d'initiateur. Ainsi, la nécessité d'un équilibre entre les objectifs environnementaux, sociaux et économiques (durabilité), la réduction de la distance entre les différentes parties prenantes et notamment entre le consommateur et le producteur (*blurring*), l'intégration plus forte de la valeur immatérielle dans les biens réinterpellent fondamentalement la cohérence des politiques d'entreprises menées actuellement. De même, favoriser la réflexion sur la notion de compétitivité dans la Société de la connaissance devient une priorité en Wallonie, comme ailleurs. Les variables de la performance semblent fondamentalement remises en cause.

Dans une société complexe et fragmentée, l'accompagnement des entreprises pour leur permettre de développer leurs potentialités et de capter les opportunités apparaît indispensable. L'aide des pouvoirs publics peut être soit macroéconomique, c'est-à-dire une aide envers toutes les entreprises uniformément (avec le risque de dispersion qui s'en suit), soit microéconomique, une aide qui réponde aux besoins spécifiques de chacune d'entre elles (et avec la condition que ces dossiers soient traités par des experts de terrain, responsables et responsabilisés, afin d'éviter toute fonctionnarisation des processus).

1.3. Refonder les schémas éducatifs, créatifs et culturels

Qui dit *Société de la connaissance et de l'information*, dit accès à cette connaissance et à ces informations, et donc systèmes éducatifs. Qui dit *développer le goût d'entreprendre*, dit apprendre à entreprendre, à oser, à risquer, avec la reconnaissance du droit à l'échec. Or, il est patent qu'à tous les niveaux, pour tous les âges, nos schémas éducatifs actuels sont encore enfermés dans la logique des restitutions conformes de savoirs à peine appris que déjà obsolètes : ils hypertrophieraient le cerveau gauche (analytique, logique, restitutif) et atrophieraient le cerveau droit (holistique, analogique, créatif). Or, nous entrons dans une civilisation où le cerveau droit jouerait un rôle majeur, au côté du cerveau gauche.

Il convient donc de développer des filières innovantes et alternatives d'éducation et d'apprentissage au management, à la vente de haut niveau, à la création et à la créativité, à l'esprit d'entreprise et au goût d'entreprendre, non pas "contre" mais en parallèle avec le système éducatif conventionnel. L'ouverture des mentalités à des valeurs de créativité, de prise de risque, d'adaptabilité, d'entrepreneuriat, d'innovation, d'ouverture, de confiance doit également être impulsée au travers de nos systèmes éducatifs et de formation.

Il convient aussi de s'interroger sur le fond quant au rôle à venir des universités en tant qu'acteurs du développement wallon dans le cadre de l'économie de la connaissance, notamment dans leurs relations et coopérations avec les entreprises.

Face au manque de main-d'œuvre qualifiée rencontré par les entreprises wallonnes, il serait opportun de définir de nouveaux programmes d'éducation et de formation qui répondent aux besoins du terrain. Dans cette optique, il est nécessaire que la Région wallonne organise des passerelles et favorise les rencontres entre entreprises, universités et les représentants institutionnels.

1.4. Bâtir une économie de réseaux opérationnels et efficaces

Une connaissance, un savoir-faire, un outil innovant prennent d'autant plus de valeur et de légitimité qu'ils sont plus partagés. Cette idée justifie la montée en puissance des réseaux, au sens le plus large, comprenant les notions de *clusters*, de grappes, de clubs d'affaires, de forums d'entreprises, etc.

Il faudra distinguer les réseaux transrégionaux d'institutions à vocation économique, les réseaux sub-régionaux entre les divers pôles économiques et institutionnels et entre territoires de la Wallonie, les réseaux de coopération entre entreprises et centres de recherche, universitaires ou non et, bien sûr, les réseaux d'entreprises proprement dits – notamment de collaboration entre GE et PME-TPE – en leur transposant les notions utiles et nécessaires pour mettre au service d'un projet commun certaines ressources et provoquer un effet systémique positif (*un plus un égale trois*). Le décloisonnement institutionnel et le métissage des acteurs (partenariats hybrides public - privés) sont également à impulser dans ce contexte. C'est la même logique qui doit présider aux relations entre les entreprises et les laboratoires universitaires. C'est en effet par la forte connexion en réseau avec la recherche universitaire que les entreprises vont pouvoir devenir davantage compétitives.

Pour rendre ces réseaux opérationnels, durables et efficaces, ils devront être animés par des managers de terrain selon une méthodologie éprouvée et appuyés par les pouvoirs publics, notamment la diplomatie et le commerce extérieur. Le meilleur partenaire n'est pas toujours le voisin. La Région wallonne doit inciter les entreprises à ne pas s'arrêter à l'échelle locale : il est nécessaire d'aller chercher des partenaires à l'étranger pour construire un réseau interterritorial.

Face à la mondialisation, la Wallonie doit se trouver quelques domaines spécifiques d'activités qui pourraient être (re)connus dans le monde entier : elle doit donc engendrer des réseaux de compétences en développant une culture technique et en définissant des identités particulièrement visibles. Afin de créer un environnement porteur, il est nécessaire de cultiver cinq ou six secteurs dans une optique non déterministe, en pariant qu'au moins l'un d'eux se révélera porteur et catalyseur. Rompant avec le passé, la Wallonie doit éviter le danger du secteur unique et développer plusieurs pôles alternatifs d'activités afin de se donner des images fortes, tout en cultivant des compétences multisectorielles. Afin d'être compétitifs, les clusters de compétences wallons doivent nécessairement dépasser leur stade embryonnaire, d'une part, en articulant les réseaux d'entreprises sur des centres de connaissance, de R&D et sur des universités et, d'autre part, en s'ouvrant sur l'international. Pour ce faire, la Région wallonne doit promouvoir la convergence des différentes initiatives de clusters (soutenus par la DGEE), de grappes technologiques (soutenues par la DG TRE) et de grappes à l'exportation (soutenues par l'AWEX et l'UWE), renforcer la

mobilité des personnes, faciliter l'intégration des TPE dans les réseaux internationaux et clarifier la structuration des réseaux.

1.5. Construire l'ouverture externe et interne de l'économie wallonne

L'ouverture est vitale pour l'entrepreneur comme pour l'économie régionale, tant au niveau global, qu'au niveau local de chaque entreprise en particulier : ces deux voies d'ouverture doivent être soutenues parallèlement.

Deux concepts clés complètent utilement la logique de réseautage déjà avancée : celui d'attractivité et celui d'agressivité. L'attractivité consiste à attirer et à ancrer les entreprises, les investisseurs, les savoir-faire, les connaissances, les technologies, les programmes de recherche et d'innovation, etc., qui enrichiront (au sens de richesse matérielle mais aussi immatérielle) durablement la Région wallonne. L'agressivité est destinée à permettre d'être reconnu au dehors de nos frontières comme *acteur redoutable en excellence, en qualité, en professionnalisme et en compétitivité*, marquant l'expansion à l'international de nos entreprises (exportations, création de filiales, etc.).

En ce sens, la notion d'effet de levier collectif est à creuser : aucune des PME wallonnes n'a les moyens (finances, expertises, énergie, temps) pour affronter seule le vaste monde économique ; par contre, des alliances, partenariats, réseaux, coopérations avec des GE, (réseaux à développer tant au niveau wallon qu'avec des partenaires extérieurs) accompagnés par la Région, lui permettront l'accès à des ressources autrement hors de son champ.

À côté du savoir-faire spécifique pour produire, il faut développer un autre savoir-faire pour mettre les produits sur le marché, pour vendre et distribuer. Or ce type de savoir n'est pas systématiquement développé en Wallonie, ni en Union européenne, contrairement à certaines entreprises américaines, notamment. Cette stratégie de marketing ne fait pas partie de notre culture pour laquelle *un bon produit se vend de lui-même*. Il est essentiel pour les entreprises wallonnes qu'elles développent leur savoir-vendre et démontent ainsi le paradoxe que le marché est envahi par des produits parfois moins bons que des produits wallons mais mieux vendus. Les pouvoirs publics wallons doivent dès lors mettre l'accent prioritaire sur un encadrement systématisé sur le savoir-vendre à l'international.

Dans l'optique de positionner la Wallonie sur l'échiquier mondial et de déployer une image porteuse pour l'avenir, les priorités sont l'internationalisation et la compétitivité. Pour ce faire, la Région wallonne doit, d'une part, davantage stimuler et soutenir l'innovation et la créativité dans toutes les dimensions pas seulement technologiques, et, d'autre part, contribuer à ce que les TPE, très nombreuses en Wallonie, grandissent et se positionnent plus globalement. En effet, afin de créer une image de la Wallonie à résonance mondiale, la question de la taille critique de nos entreprises est essentielle. Il est donc important de stimuler la création des passerelles entre les TPE, PME et les grandes entreprises en vue de la mondialisation et de favoriser les relais au travers de groupements d'entreprises.

1.6. Moyen stratégique : la création d'une satisfaction globale

Afin d'inciter tous les intervenants de l'entreprise à créer un environnement porteur, la Région wallonne doit se concentrer sur la notion de satisfaction. Elle doit mettre en place *une politique de satisfaction globale*, qui soit aussi bien interne qu'externe à l'entreprise. Par satisfaction globale, il faut entendre la prise en compte de toutes les dimensions créatrices de valeur (pas seulement financières) dans l'entreprise et notamment les dimensions qualitatives, culturelles, éthiques, émotionnelles, etc. Cela implique de considérer l'entreprise comme un lieu de rencontre d'un ensemble d'intervenants sans qu'aucun ne soit en position hégémonique : actionnaires, bien sûr, mais aussi clients, fournisseurs, managers, personnels, environnements, tissu social, réseaux d'appartenance, etc.

Cela implique, enfin, de favoriser une refonte radicale des méthodes, critères et indicateurs d'évaluation des entreprises tant au point de vue financier que fiscal : les ratios financiers classiques et la taxation sur le bénéfice sont totalement impropres à prendre en compte l'effort des entreprises sur leurs patrimoines non financiers qui sont pourtant de plus en plus stratégiques (patrimoines humains, motivationnels, éthiques, cognitifs, informationnels, créatifs, relationnels, etc.).

2. Stratégie pour des nouvelles politiques d'entreprises en Wallonie : présentation détaillée

Cette section présente les vingt-cinq orientations stratégiques identifiées en amont de la vision synthétique. Cette partie est par conséquent plus détaillée sur certains points. Mais l'objet particulier de cette section s'inscrit principalement dans la perspective de travail de la troisième phase portant sur l'identification d'actions prioritaires, cette liste d'orientations constituant en effet la grille de référence qui sera adressée aux entreprises. Pour les besoins de clarté, nous les avons listé telles qu'elles apparaissent dans la vision synthétique présentée ci-avant, chaque orientation étant associée à un seul axe stratégique. En réalité, il faut relire ces orientations dans un tableau matriciel qui permet de mieux visualiser le caractère systémique qui les lie entre elles tel qu'illustré en annexe 3. Cette présentation à double entrée constituera à titre indicatif une base de travail pour l'identification d'actions prioritaires innovantes.

2.1. Impulser une nouvelle performance institutionnelle

2.1.1. Intégrer les implications du vieillissement de la population

Si la pénurie de certaines mains-d'œuvre qualifiées constitue déjà un problème aujourd'hui, à terme, le vieillissement de la population va entraîner une modification des profils démographiques de capital humain c'est-à-dire des talents et expertises susceptibles de "nourrir" les entreprises. Or cette tendance démographique profonde n'est pas suffisamment intégrée et ses implications explicitées dans la vision économique et politique. Il est donc urgent, dès maintenant, d'approfondir les réelles implications de cette tendance lourde du vieillissement en prenant en compte par exemple, de nouveaux profils, voire de nouvelles cultures sur le marché du travail et dans les actions de formation. Cette évolution démographique incontestable va non seulement induire des bouleversements majeurs des grands équilibres économiques et

des structures sociales, mais va induire une refonte radicale des systèmes et règles de retraite.

Ce vieillissement statistique se ressent déjà à la tête des PME où, aujourd'hui, 60% des patrons wallons seraient âgés de plus de 60 ans et se préoccuperaient peu, voire pas du tout, de leur succession, croyant qu'il ne s'agit que d'une formalité simple et rapide (alors que l'expérience montre qu'une succession réussie est toujours une épreuve difficile et longue – trois ans – aussi bien pour le partant que pour l'arrivant). Une sensibilisation et un accompagnement personnalisés et forts à ces incontournables successions constitue un enjeu à intégrer.

2.1.2. Revoir la cohérence d'intervention des entités institutionnelles

Le développement de passerelles entre les acteurs de l'éducation et de la formation n'est pas un chantier neuf mais il faudra admettre qu'il ne pourra réellement porter ses fruits sans refonte fondamentale des structures institutionnelles, dans l'objectif de renforcer leur efficacité et leur performance. La question du cloisonnement opérationnel entre la Région wallonne et la Communauté française Wallonie-Bruxelles y apparaît particulièrement importante tant les compétences de cette dernière (recherche fondamentale, enseignement et culture) sont liées à la transition vers la société de la connaissance et sont donc devenues aujourd'hui stratégiques pour les entreprises.

2.1.3. Accélérer la mise en place de pôles de compétences prioritaires

Comme d'autres territoires, la Wallonie est appelée à se trouver quelques domaines spécifiques d'activités ou de recherche qui pourraient être (re)connus dans le monde entier. Cultiver cinq ou six secteurs dans une optique non déterministe, en pariant qu'au moins l'un d'eux se révélera catalyseur peut constituer une voie pour créer un environnement porteur dans cette perspective. Impulser une réflexion commune sur les potentialités wallonnes qui sous-tendent le développement compétitif de ces pôles dans un cadre européen et international apparaît fondamental.

Certains principes méritent d'être rencontrés pour qu'aboutissent ces initiatives ou grands projets. Dès lors qu'ils sont identifiés, les mener sur une période significative, créer un cadre qui suscite un effet d'entraînement par la suite et l'accrochage d'autres brevets, joint-ventures ; investir, à côté des grands projets scientifiques, des domaines qui ne sont pas encore occupés ; s'assurer le financement de ces projets par des capitaux privés ; aider à identifier de nouvelles niches en marge des grands projets internationaux ; aider à intégrer des clusters dans des « groupes de pôles » internationaux (Sixième Programme-cadre européen) avec l'appui de structures dédiées à la préparation de dossiers (« Knowledge Centre »), etc.

2.1.4. Définir la notion de métier de l'immatériel

La montée en puissance de l'immatériel dans le « capital » de l'entreprise amène à la nécessité de redéfinir la notion de métier et la manière de mesurer sa performance. Ce changement concerne entre autres la question de la nature des potentialités recherchées (créativité, motivation, éthique, etc) mais aussi les méthodes, critères et indicateurs d'évaluation de ce patrimoine immatériel de plus en plus stratégique pour l'entreprise.

Plus fondamentalement, c'est également la réflexion sur la notion de compétitivité dans la Société de la connaissance qui est posée dans cette affirmation du capital immatériel.

2.1.5. S'interroger sur les dynamiques de polarisation des activités sur le territoire

La question du choix des pôles d'activités à stimuler est intimement liée à celle de la polarisation et de la métropolisation. Il s'agit, pour le Gouvernement wallon, de s'interroger sur la répartition des activités sur le territoire. Ainsi, faut-il raisonner en termes de territoires de production, de territoires de consommation et de territoires de paysage en admettant l'idée qu'il y aura de plus en plus de territoires sans production. Créer des activités un peu partout sur le territoire, c'est occulter la polarisation. Cette problématique a connu une première réflexion dans le Schéma de Développement de l'Espace régional (SDER) mais elle n'a, jusqu'ici, pas trouvé d'instruments politiques en Wallonie, en dehors des strictes questions d'aménagement. Aussi, est-il nécessaire que la Région wallonne associe l'ensemble des acteurs économiques dans la construction et l'affirmation d'une vision stratégique forte et partagée du développement économique futur de la Wallonie.

2.1.6. Affirmer une vision stratégique forte et partagée de l'économie wallonne

Alors que les pouvoirs publics wallons sont parfois perçus, par les mesures antagonistes qu'ils prennent, comme le principal frein à l'innovation, la Région wallonne se doit de mener une réflexion sur le rôle de l'« Etat » qui se pose dans la recherche du meilleur équilibre entre le *top-down* (l'Etat détermine et favorise quelques secteurs qu'il estime plus porteurs) et le *bottom-up* (l'Etat n'impose rien, et met à disposition de toutes les entreprises des moyens matériels et immatériels afin que l'émergence naturelle s'opère librement). A cette fin, l'Etat doit bâtir une stratégie, et décliner un consensus autour d'un projet de développement, c'est-à-dire avoir une vision claire de ce qu'il veut, ce qui ne semble pas, ni suffisamment présent en Wallonie. Or ce n'est qu'à partir d'une vision partagée que d'éventuelles stratégies nouvelles de compétitivité ou projets collectifs pourront être mis en place.

2.1.7. Reconstruire une cohérence visible d'intervention de la politique économique wallonne

Un effort de lisibilité des différents instruments mis en place par la politique économique wallonne est unanimement demandé. Il s'agit en effet de reconstruire une cohérence visible d'intervention de la politique économique wallonne. De nombreuses politiques se révèlent en effet être sédimentaires, étant donné que, depuis le début du processus de régionalisation – voici trente ans –, chaque Exécutif a apporté sa propre politique, avec ses propres instruments, par couches superposées. En face d'un vrai *patchwork* de programmes juxtaposés, il est nécessaire d'ajuster les mesures, de les simplifier et de les adapter au terrain pour en favoriser l'accueil par les entreprises.

2.1.8. Clarifier les rôles et champs d'action des divers opérateurs

Enfin, dans un même souci de lisibilité au profit des entreprises, il apparaît indispensable de clarifier les rôles et champs d'actions des divers opérateurs qui constituent des structures d'appui aux entreprises et de recentrer ces structures sur leurs compétences avérées par une évaluation impliquant les parties prenantes, c'est-à-dire les entreprises elles-mêmes.

2.2. Stimuler la compétitivité locale et globale dans le contexte nouveau de la Société de la connaissance

2.2.1. Assurer aux entreprises un environnement compétitif et de qualité, dans l'ensemble de leurs composantes

Agir sur l'environnement des entreprises dans l'ensemble de leurs composantes, c'est comprendre avant tout la nature de leurs besoins divers mais aussi les intégrer les uns aux autres, tout en restant cohérent par rapport à une mission précise et délimitée tel qu'évoqué plus haut sur la redéfinition du rôle de l'Etat dans le soutien aux entreprises. Selon ces principes d'équilibre « *top-down* et *bottom-up* », l'intervention des pouvoirs publics peut agir sans exclusivité dans les domaines aussi divers que les infrastructures de transport et de télécommunication, les infrastructures de production et de diffusion des connaissances ou encore de créativité (centres et programmes de recherche, universités et hautes écoles, interfaces entreprises-universités et centres de recherche, formations de haut niveau, etc.), le cadre de vie et le travail de qualité (environnement, accueil des entreprises, capital social), etc.

2.2.2. Favoriser la création et la durabilité des entreprises par des moyens matériels et immatériels

Dans le même ordre d'idée d'encadrement global et intégré de l'entreprise et selon le même principe d'intervention équilibré, la Région wallonne doit fournir au niveau de l'entreprise elle-même des moyens matériels (financiers et infrastructurels) et immatériels (expertises, réseaux, banques de données, etc.) aux entreprises qui en ont besoin et ce, de manière simple, peu coûteuse, rapide et fiable : fonds pour la création et le démarrage de nouvelles entreprises (type micro-banking), fonds pour l'incitation à l'innovation et à l'excellence (pas uniquement dans la phase de conception, mais également au niveau de la commercialisation), aides adaptées aux besoins des entreprises, accompagnement des réseaux d'entreprises (création et animation), accompagnement des entreprises par des experts de terrain (stratégie, organisation, performance) lors de toutes les phases de leur création et de leur développement, mais également lors des successions au sein des entreprises ou de leur transmission (60% des patrons wallons auraient plus de 60 ans et ne prépareraient pas leur départ), etc. Il s'agit *in fine* de favoriser la création d'entreprises, leur développement et leur durabilité, en soutenant l'ensemble des acteurs porteurs de valeur ajoutée.

2.2.3. Contribuer à l'évolution positive de l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur

La reconnaissance sociale de l'entrepreneur et de l'entreprise est loin d'être une réalité répandue en Wallonie. Pour arriver à faire évoluer les mentalités, il faut du temps mais il faut aussi mettre en place une communication positive tant au travers des instruments publics qu'au travers des médias. Au lieu de faire trop aisément état des échecs, faillites, restructurations, licenciements collectifs, etc., il serait pertinent de parler plus naturellement des succès, des projets, des coups de génie, des efforts réalisés dans des centaines de PME et TPE qui contribuent à la richesse de la Région.

2.2.4. Favoriser la réflexion sur la notion de la compétitivité dans la Société de la connaissance

Dans la compréhension du nouveau cadre des politiques d'entreprises wallonnes, il s'avère incontournable d'intégrer les changements fondamentaux en cours. Ainsi, la nécessité d'un équilibre entre les objectifs environnementaux, sociaux et économiques (durabilité), la réduction de la distance entre les différentes parties prenantes et notamment entre le consommateur et le producteur (*blurring*), l'intégration plus forte de la valeur immatérielle dans les biens réinterpellent fondamentalement la cohérence des politiques d'entreprises menées actuellement. De même, favoriser la réflexion sur la notion de compétitivité dans la Société de la connaissance devient une priorité en Wallonie, comme ailleurs. Les variables de la performance semblent fondamentalement remises en cause.

2.3. Refonder les schémas éducatifs, créatifs et culturels

2.3.1. Stimuler l'ouverture aux valeurs de créativité, de prise de risque et de droit à l'échec

Dans la société post-industrielle, la connaissance est de fait intégrée dans les produits et est à la base de la valeur ajoutée. La place croissante de la connaissance dans les entreprises et les biens qu'elles produisent s'accompagne de la nécessité pour l'entreprise de revoir bon nombre de réflexes qui affectent principalement les principes de gestion et les profils des ressources humaines. La culture entrepreneuriale au sens large du terme sera appelée à intégrer une dimension de responsabilité et d'autonomie qui implique le développement de nouvelles compétences moins rationnelles, telles les compétences émotionnelles, de gestion des relations humaines, de créativité, de confiance, d'agilité, etc.

Or, notre système éducatif sanctionne sans arrêt l'échec et perpétue dans l'esprit citoyen la peur et la culpabilité vis-à-vis de l'échec, ce qui est antinomique avec l'esprit d'entreprendre. La Société de la connaissance dans laquelle nous entrons impliquera que chacun se réapproprie sa propre vie professionnelle et devienne sa propre entreprise, son propre fonds de commerce qu'il faudra gérer en toute autonomie, souvent hors salariat.

La Région wallonne pourrait ainsi impulser un nouveau programme éducatif qui permettrait aux enfants de pouvoir mieux maîtriser la complexité et la créativité, en diffusant la pensée systémique et la pratique de la rigueur. Nos systèmes éducatifs européens sont encore emprisonnés dans l'approche strictement cartésienne, c'est-à-dire analytique, logique et réductionniste. Cette approche, pour efficiente qu'elle fut pour aborder les questions simples et "mécaniques", est radicalement inadéquate pour résoudre les problèmes complexes d'aujourd'hui et de demain, qui sont notoirement organiques, holistiques et multi-variés. La pensée systémique est une réponse à ce défi.

2.3.2. Développer des filières innovantes et alternatives d'éducation

Les systèmes éducatifs (initiaux et continus) wallons doivent fondamentalement être revisités par rapport à ces nouveaux besoins de développement du capital humain, et donc de la créativité, d'épanouissement et de repositionnement durable des ressources humaines dans la société. Il convient donc de développer des filières innovantes et alternatives d'éducation et d'apprentissage au management, à la vente de haut niveau, à la création et à la créativité, à l'esprit d'entreprise et au goût d'entreprendre, non pas "contre" mais en parallèle avec le système éducatif

conventionnel. La gestion de réseaux constitue dans cette optique une compétence nouvelle et une mentalité restant à acquérir.

2.3.3. Revisiter le rôle des universités en tant qu'acteur du développement wallon

La Région wallonne doit prendre conscience que l'université de demain sera fort différente de celle d'aujourd'hui. Aujourd'hui, l'université ainsi que toutes les écoles supérieures ont vocation de faire apprendre des savoirs de haut niveau. Cependant, ces savoirs deviennent de plus en plus vite obsolètes, aussi l'université de demain sera-t-elle le lieu où apprendre à apprendre et où apprendre à chercher et à créer. La Région doit dès lors se poser la question du devenir de l'institution universitaire et repenser son rôle en fonction de l'emploi et de la démographie, bien sûr, mais surtout en fonction de l'entrée dans le nouveau paradigme de la connaissance et de l'immatériel. La Wallonie possède un réel atout en ce sens : elle détient un tissu et des traditions intellectuels et universitaires remarquables et reconnus.

2.3.4. Organiser des passerelles entre universités, entreprises et représentants institutionnels

Face au manque de main-d'œuvre qualifiée rencontré par les entreprises wallonnes, il serait opportun de définir de nouveaux programmes d'éducation et de formation qui répondent aux besoins du terrain. Dans cette optique, il est nécessaire que la Région wallonne organise des passerelles et favorise les rencontres entre entreprises, universités et les représentants institutionnels.

2.4. Bâtir une économie de réseaux opérationnels et efficaces

2.4.1. Renforcer le développement des réseaux selon une méthodologie éprouvée

Pour rendre les divers réseaux opérationnels, durables et efficaces, ils devront être animés par des managers de terrain selon une méthodologie éprouvée et appuyés par les pouvoirs publics, notamment la diplomatie et le commerce extérieur. La Région wallonne doit, dans cette perspective, davantage concevoir des structures qui permettent aux gens de se rencontrer afin d'inciter à la concentration et à la création de relais d'information. La Région wallonne doit, en outre, inciter les entreprises à ne pas s'arrêter à l'échelle locale : il est nécessaire d'aller chercher des partenaires à l'étranger pour construire un réseau interterritorial.

2.4.2. Concrétiser les réseaux trans-régionaux

Dans une perspective de soutenir le positionnement international des entreprises, la Région wallonne doit davantage opérationnaliser les accords de coopération qu'elle noue avec d'autres régions et / ou d'autres Etats. Aux dires des entreprises elles-mêmes, ces accords restent encore trop peu activés pour en tirer de réelles opportunités en termes de nouveaux marchés, d'investissements, etc.

Il faudra distinguer les réseaux transrégionaux d'institutions à vocation économique, les réseaux sub-régionaux entre les divers pôles économiques et institutionnels et entre territoires de la Wallonie, les réseaux de coopération entre entreprises et centres de recherche, universitaires ou non et, bien sûr, les réseaux d'entreprises proprement dits – notamment de collaboration entre GE et PME-TPE – en leur transposant les notions

utiles et nécessaires pour mettre au service d'un projet commun certaines ressources et provoquer un effet systémique positif (*un plus un égale trois*).

2.4.3. Impulser le décloisonnement institutionnel et le métissage des acteurs

Le décloisonnement institutionnel et le métissage des acteurs (partenariats hybrides public - privés) sont également à impulser dans ce contexte. C'est la même logique qui doit présider aux relations entre les entreprises et les laboratoires universitaires. C'est en effet par la forte connexion en réseau avec la recherche universitaire que les entreprises vont pouvoir devenir davantage compétitives.

2.4.4. Dépasser le stade embryonnaire des clusters

Comme évoqué plus haut, la Wallonie doit se trouver quelques domaines spécifiques d'activités qui pourraient être (re)connus dans le monde entier. Afin d'être compétitifs, les clusters de compétences wallons doivent nécessairement dépasser leur stade embryonnaire, d'une part, en articulant les réseaux d'entreprises sur des centres de connaissance, de R&D et sur des universités et, d'autre part, en s'ouvrant sur l'international. Pour ce faire, la Région wallonne doit promouvoir la convergence des différentes initiatives de clusters (soutenus par la DGEE), de grappes technologiques (soutenues par la DGTRE) et de grappes à l'exportation (soutenues par l'AWEX et l'UWE), renforcer la mobilité des personnes, faciliter l'intégration des TPE dans les réseaux internationaux et clarifier la structuration des réseaux.

2.5. Construire l'ouverture externe et interne de l'économie wallonne

2.5.1. Développer l'attractivité et l'agressivité

Deux concepts clés complètent utilement la logique de réseautage déjà avancée : celui d'attractivité et celui d'agressivité. L'attractivité consiste à attirer et à ancrer les entreprises, les investisseurs, les savoir-faire, les connaissances, les technologies, les programmes de recherche et d'innovation, etc., qui enrichiront (au sens de richesse matérielle mais aussi immatérielle) durablement la Région wallonne.

L'agressivité est destinée à permettre d'être reconnu au dehors de nos frontières comme *acteur redoutable en excellence, en qualité, en professionnalisme et en compétitivité*, marquant l'expansion à l'international de nos entreprises (exportations, création de filières, etc.). Il existe déjà certaines mesures dans ce domaine, entre autres via l'AWEX et sa filiale commune avec la SOWALFIN, la SOFINEX, dont le but est de permettre à une entreprise active en Région wallonne de se développer à l'étranger. Il y a aussi le BERD/PPC officer qui est un projet lancé en 1998 qui agit en tant que veille d'opportunité de chantiers à l'étranger.

2.5.2. Générer un encadrement systématisé sur le savoir-vendre à l'international

A côté du savoir-faire spécifique pour produire, il faut développer un autre savoir-faire pour mettre les produits sur le marché, pour vendre et distribuer. Or ce type de savoir n'est pas systématiquement développé en Wallonie, ni en Union européenne, contrairement à certaines entreprises américaines, notamment. Cette stratégie de marketing ne fait pas partie de notre culture pour laquelle *un bon produit se vend de lui-même*. Il est essentiel pour les entreprises wallonnes qu'elles développent leur savoir-vendre et démontent ainsi le paradoxe que le marché est envahi par des

produits parfois moins bons que des produits wallons mais mieux vendus. Les pouvoirs publics wallons doivent dès lors mettre l'accent prioritaire sur un encadrement systématisé sur le savoir-vendre à l'international.

2.5.3. Découpler l'innovation et la créativité dans toutes les dimensions

Dans l'optique de positionner la Wallonie sur l'échiquier mondial et de déployer une image porteuse pour l'avenir, les priorités sont l'internationalisation et la compétitivité. Pour ce faire, la Région wallonne doit, d'une part, davantage stimuler et soutenir l'innovation et la créativité dans toutes les dimensions pas seulement technologiques, et, d'autre part, contribuer à ce que les TPE, très nombreuses en Wallonie, grandissent et se positionnent plus globalement.

A ce titre, les start-up constituent un groupe-cible privilégié. Celles-ci doivent être appréhendées comme des vecteurs de développement rapide, des réservoirs potentiels de talents, de compétences, de réseaux, c'est-à-dire comme une dimension à part entière du flux de création de connaissances, d'emplois, de patrimoines et de richesses. Elles peuvent aussi devenir le tremplin créatif qui génère de l'innovation pour les grandes entreprises où les obstacles à l'innovation (résistance au changement, culture syndicale, réflexes sécuritaires, bureaucratisations, esprit de carrière, etc.).

2.5.4. Stimuler la création des passerelles entre les TPE, PME et GE

Afin de créer une image de la Wallonie à résonance mondiale, la question de la taille critique des entreprises est essentielle. Il est donc important de stimuler la création des passerelles entre les TPE, PME et les grandes entreprises en vue de la mondialisation et de favoriser les relais au travers de groupements d'entreprises.

3. Conclusions : mise en perspective des orientations stratégiques avec le contexte wallon

Les orientations stratégiques telles qu'elles ont été dégagées de cette deuxième phase interpellent la politique économique wallonne à plusieurs niveaux.

3.1. Des orientations innovantes qui se démarquent des initiatives existantes

Certaines orientations stratégiques proposent des pistes encore inexplorées ou peu explorées au niveau wallon, et sont donc très innovantes. Il s'agira essentiellement des orientations découlant de tendances et enjeux en émergence récente, et s'inscrivant dans une perspective de relativement long terme ; elles rejoignent en ce sens les enjeux relevant de la « vision » tels qu'identifiés à l'issue de la première phase.

On retrouve dans cette catégorie les actions à mettre en œuvre pour répondre aux défis du vieillissement démographique, la refonte des méthodes, critères et indicateurs d'évaluation des entreprises ou de certains concepts juridiques. L'intégration des enjeux liés à l'émergence de nouvelles valeurs, des notions de durabilité et d'inclusivité, qui s'inscrivent dans une vision de long terme, a trouvé peu d'écho au niveau de la formulation d'orientations stratégiques concrètes. Il s'agit là de domaines où les pouvoirs publics auront néanmoins un rôle d'impulsion à jouer, afin d'amener les entreprises à les intégrer. La mise en place de filières innovantes d'éducation et de formation, y compris celles liées au savoir vendre relève également de cette catégorie.

3.2. Des orientations innovantes qui renforcent des initiatives existantes

Certaines orientations s'inscrivent dans le passage à la société de la connaissance tel qu'impulsé par le Contrat d'Avenir pour la Wallonie. A ce titre, elles proposent des renforcements, des développements, ou de nouvelles directions à des politiques existantes ou en émergence. Elles sont également innovantes dans le sens où il s'agit de répondre à des tendances ou enjeux qui n'ont pas encore été intégrés ou sont en émergence, ou encore d'intégrer de nouvelles dimensions à ces politiques (passage d'une vision verticale à une vision systémique).

On retrouve dans cette catégorie des thématiques déjà fortement présentes dans le Contrat d'Avenir pour la Wallonie et le plan « 4X4 pour Entreprendre », il s'agit en particulier des orientations visant la stimulation de la compétitivité et de l'attractivité du territoire, ou encore de l'ouverture à l'international, du développement de pôles de compétences, de la mise en cohérence des interventions, du climat entrepreneurial, du rôle des universités, de la mise en réseau... qui doivent davantage intégrer les défis liés à l'immatériel et à la société de la connaissance.

3.3. Des orientations qui rompent les « tabous wallons »

Enfin, certaines orientations visent à lever des facteurs de blocage importants en Wallonie, qui, si ils sont connus depuis longtemps, n'ont pas encore trouvé de réponse appropriée (les fameux « tabous » wallons). La levée de ces obstacles revêt néanmoins une importance cruciale pour le passage vers une société de la connaissance organisée en réseaux et la mise en œuvre d'une politique d'entreprise pleinement efficace.

Cette catégorie concerne en particulier le cloisonnement institutionnel (Région wallonne / Communauté française, mais également autres cloisonnements en tous genres : scission économie-recherche, dimension transrégionale, mise en réseau institutionnelle, cohérence entre structures d'appui,...), le développement d'une vision territoriale cohérente (mettre fin aux sous-régionalismes), et le travail en profondeur à réaliser au niveau des mentalités et des schémas éducatifs.



Réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie

Éléments de vision pour les politiques d'entreprises à 2020

Rapport final, novembre 2003

ANNEXE 5

LISTE DES PARTICIPANTS

ANNEXE 5. Liste des participants

Groupe Noyau

Jean-Marie Agarkow	DGEE, Direction générale de l'Economie et de l'Emploi de la Région wallonne
Rudy Aernoudt	Cabinet du Ministre Serge Kubla
Daniel Collet	DGEE, Direction générale de l'Economie et de l'Emploi de la Région wallonne
Philippe Destatte	Institut Jules-Destrée
Sandrine Gorreri	IFRAP, Institut français pour la Recherche sur les Administrations publiques
Florence Hennart	DGEE, Direction générale de l'Economie et de l'Emploi de la Région wallonne
Sophie Henrard	Institut Jules-Destrée
Marc Luyckx	Vision 2020
Eric Merveille	Cabinet du Ministre Serge Kubla
Didier Paquot	UWE, Union wallonne des Entreprises
Pascale Van Doren	Institut Jules-Destrée
Marc van Keymeulen	Groupe Maran
Hélène von Reibnitz	Scénarios plus
Sylvie Wodon	Cabinet du Ministre Serge Kubla

Entreprises

Bill Collin	AMOS
Christian Jacqmin	SONACA
Jean Martin	Business Solutions Builders
Jean-Louis Migeot	Free Field Technologies
Laurent Minguet	EVS
Pierre Mottet	IBA
Jean-Marie Nizet	APM et JMJ Services
Dominique Orban	ASCII
Raymond Pellichero	SABCA
Astrid Pieron	Deloitte & Touch
Stéphane Roumieux	Adhoc Solutions
Thierry Van Stappen	APEM
Eric de Volder	ALSEC
Luc Willame	Flat Glass Company

Acteurs

Fabrice Coulon	CCILB
Arnaud Deplae	UCM, Union des Classes moyennes
Jean-Pierre di Bartoloméo	Sowalfin
Charles Istasse	UCM, Union des Classes moyennes
Nicolas Pirotte	Sowalfin

Experts

Jean-Marc Bricteux	KPMG
Thierry Gaudin	Prospective 2100
Philippe Moati	CREDOC
Patrick Slaets	AGORIA Asbl
Karlheinz SteinMüller	z-punkt
Claude Wehenkel	Centre de Recherche public Henri Tudor