

# ***Wallonie : anticiper les bifurcations stratégiques et choisir les comportements positifs***

---

**Philippe Destatte**  
**directeur général de l'Institut Destrée**

**Bruxelles, Académie royale  
Classe technologie & société,  
28 mai 2011**



# Plan de l'exposé

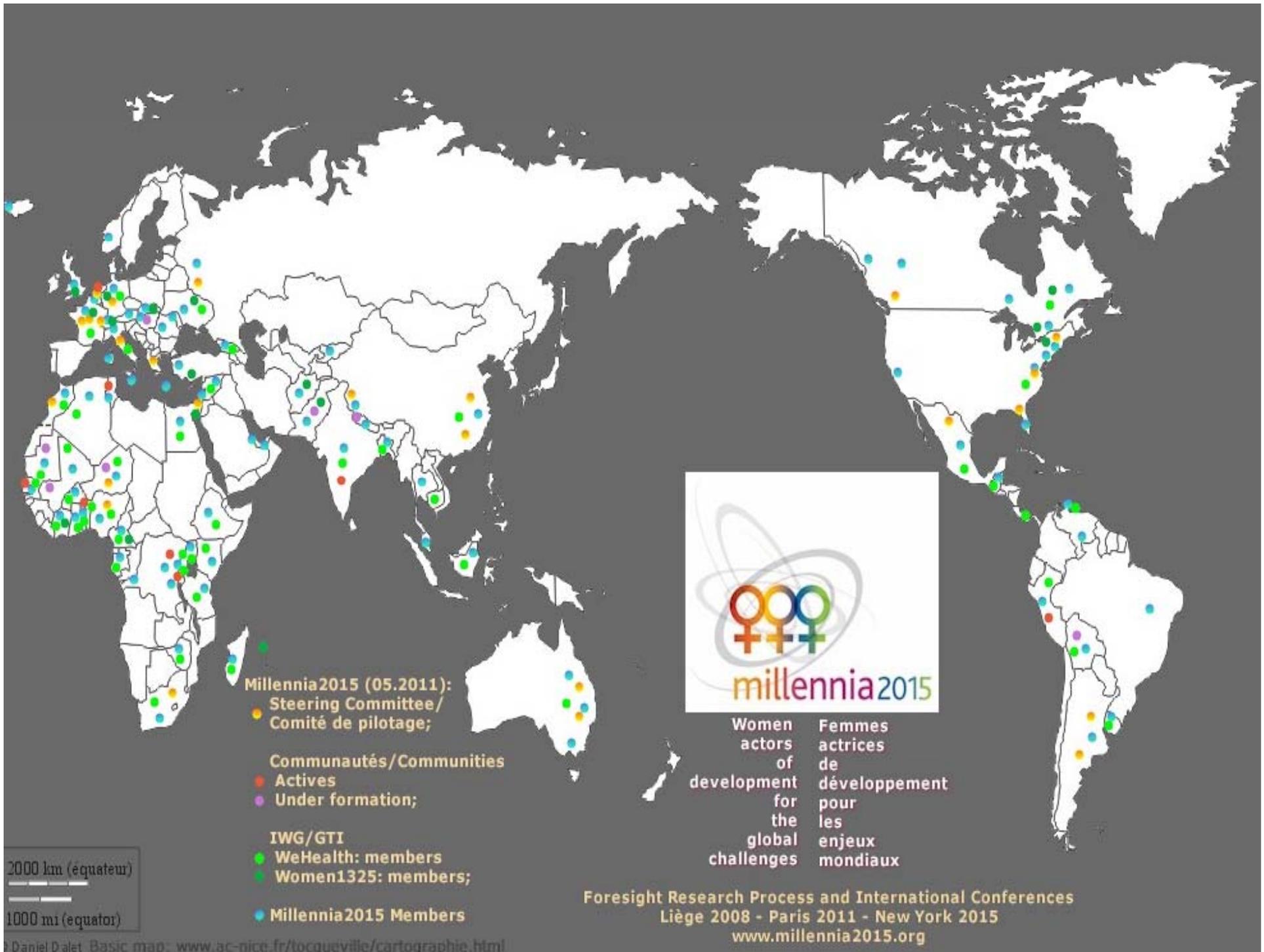
---

1. L'Institut Destrée
  2. La prospective
  3. Le Collège régional de Prospective
  4. Wallonie 2030
-

# 1. L'Institut Destrée

---





**Millennia2015 (05.2011):**  
 Steering Committee/  
 Comité de pilotage;

**Communautés/Communities**  
 Actives  
 Under formation;

**IWG/GTI**  
 WeHealth: members  
 Women1325: members;

● **Millennia2015 Members**

2000 km (équateur)  
 1000 mi (equator)



Women actors of development for the global challenges  
 Femmes actrices de développement pour les enjeux mondiaux

Foresight Research Process and International Conferences  
 Liège 2008 - Paris 2011 - New York 2015  
 www.millennia2015.org

# L'Institut Destrée

---

- Centre de recherche européen localisé en Wallonie (Namur) ;
- organisé autour de quatre pôles : recherches historiques, société de l'information, citoyenneté, prospective ;
- spécialisé en intelligence territoriale appliquée aux politiques publiques (SPI) et en développement régional ;
- lancé dans des démarches prospectives depuis 1986 avec « La Wallonie au futur », prospective continue jusqu'en 2004, relayée par le Collège régional de Prospective de Wallonie ;
- neuf collaborateurs,  $\pm 1$  million d'€ d'activités :  $\frac{1}{2}$  recherche ;  $\frac{1}{2}$  conseil ;
- a piloté ou participé à de nombreux exercices et travaux de prospective aux niveaux mondial (Millennium Project, Millennia2015, OCDE, UNIDO), européen (Commission, Parlement, Comité des Régions), national (Belgique, Irlande, France : DATAR), régional ou transrégional (Lorraine, Flandre, Bretagne, Aquitaine, Champagne-Ardenne, Nord - Pas de Calais, Picardie, etc.) ou local, en France, Allemagne ou Wallonie.

# Réseaux et partenaires



# Les 41 nœuds du Millennium Project





The Millennium Project

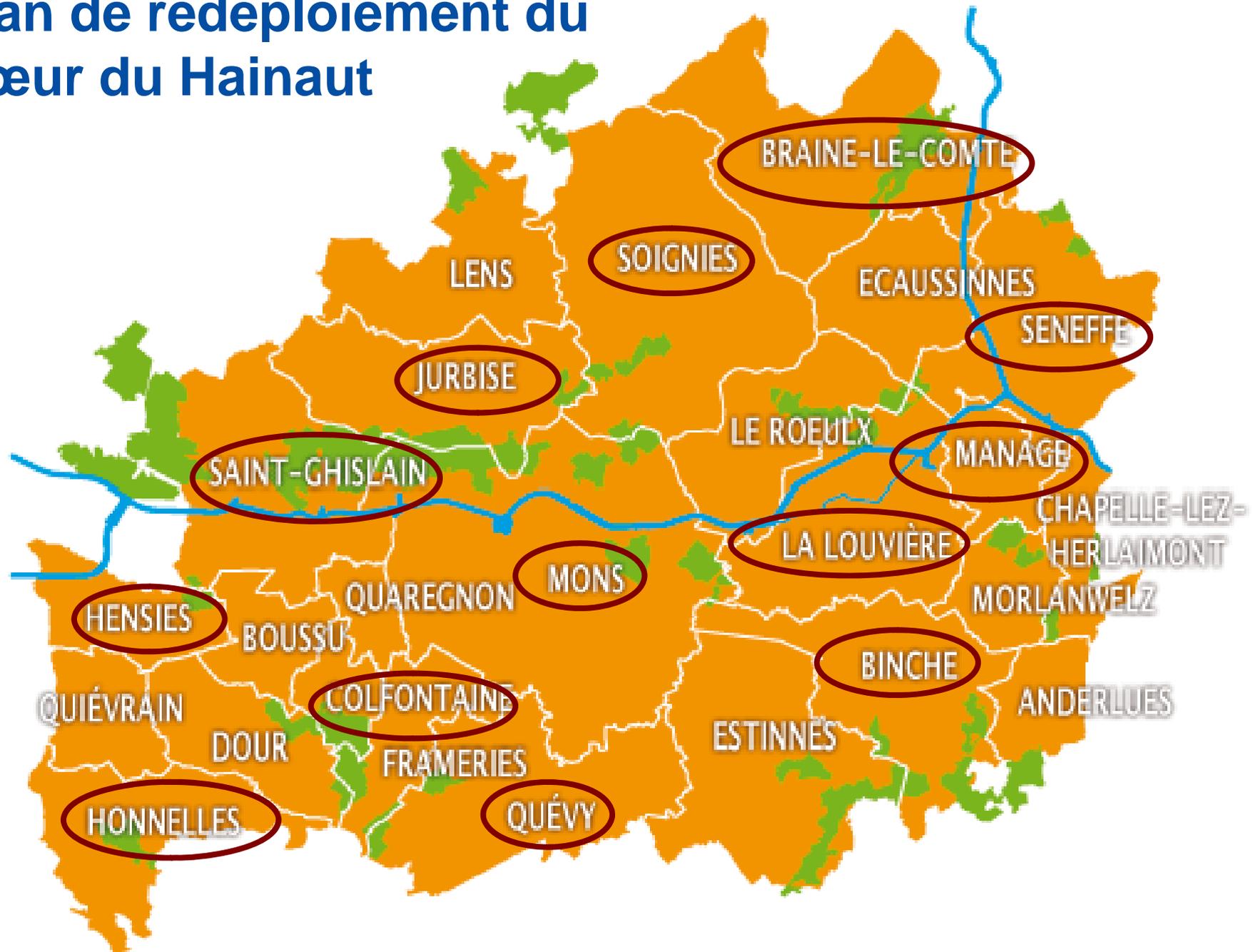
# 2010

## STATE OF THE FUTURE

JEROME C. GLENN, THEODORE J. GORDON  
AND ELIZABETH FLORESCU



# Plan de redéploiement du Cœur du Hainaut

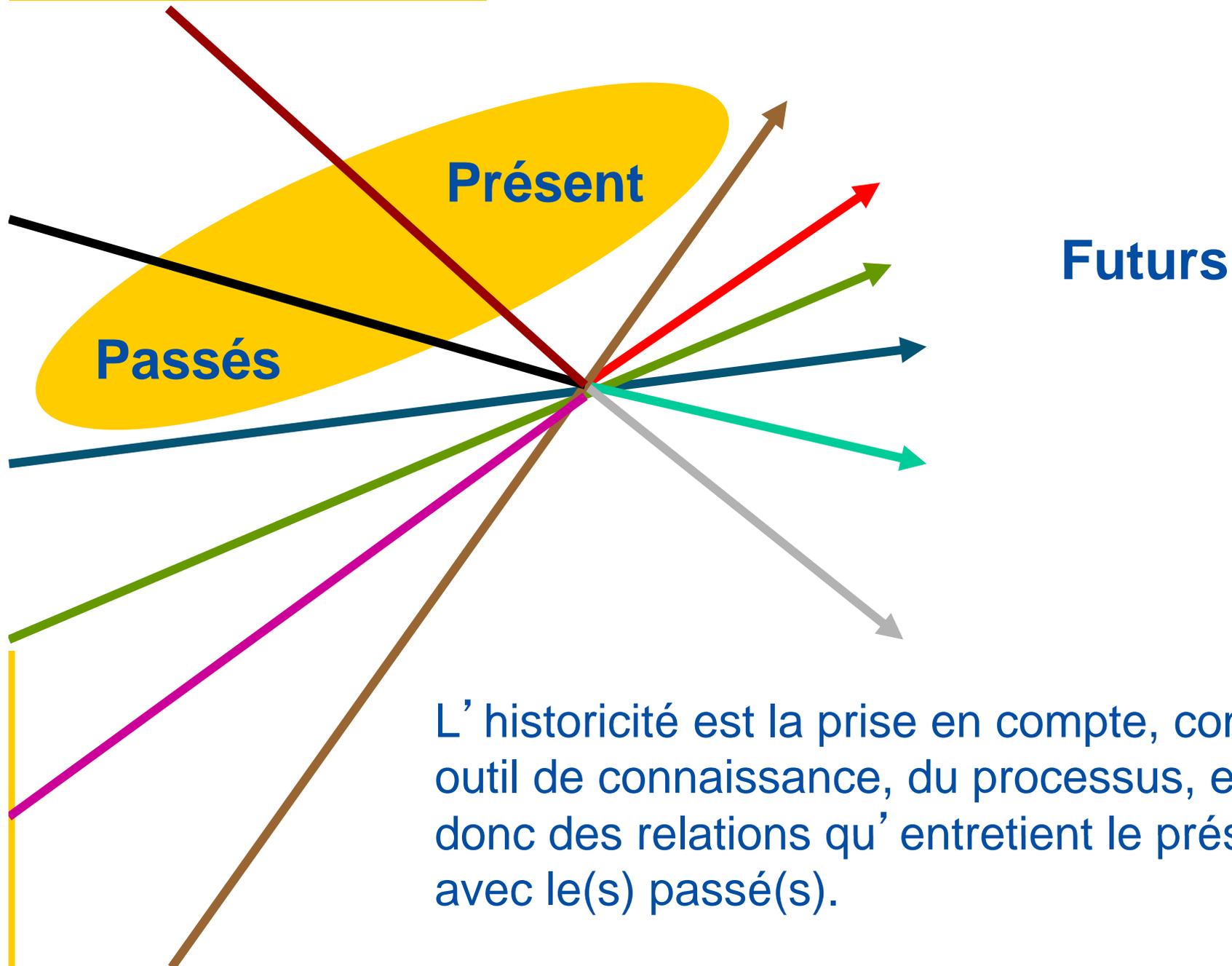


## 2. La prospective

---

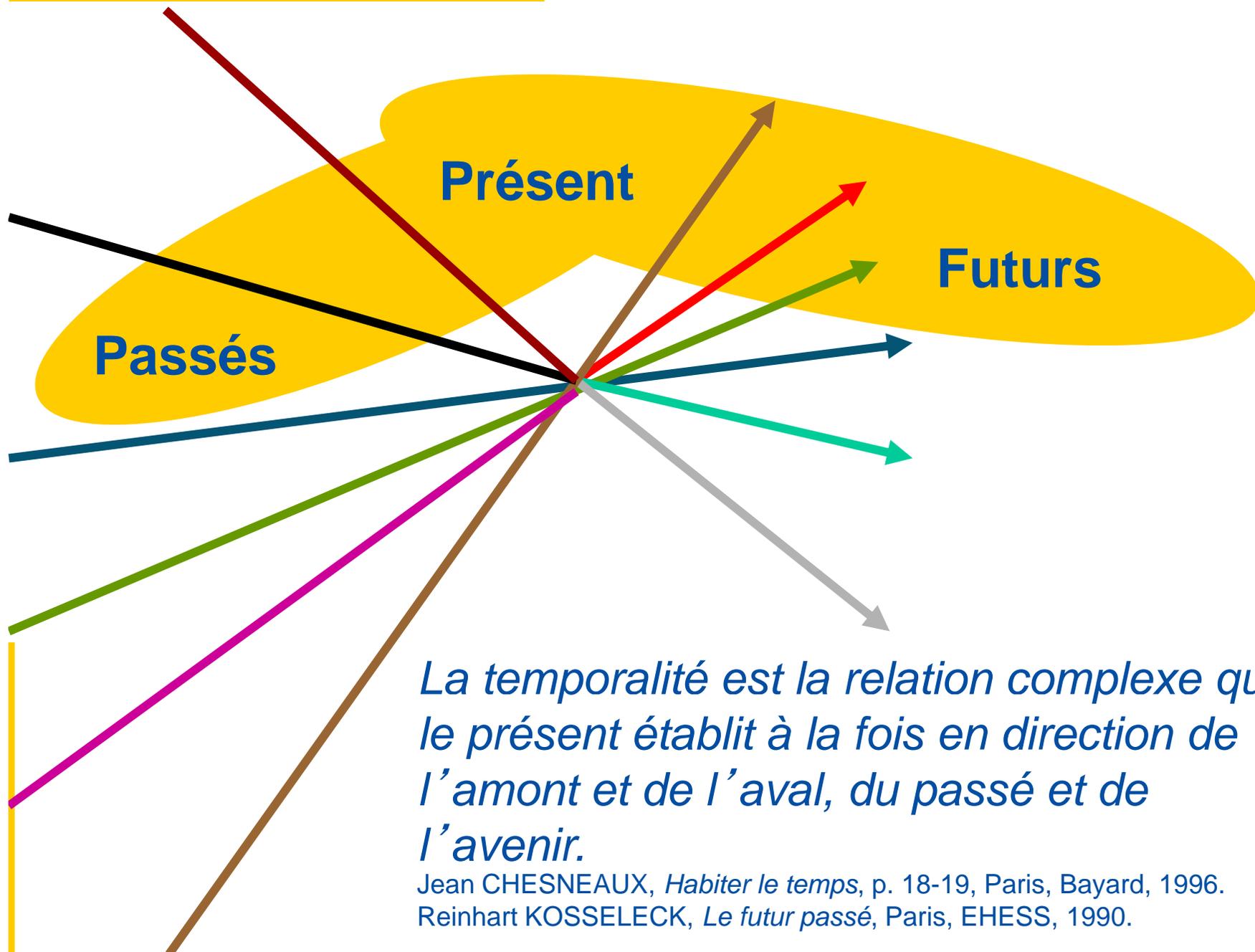


# De l'historicité...



## ... à la temporalité

---



*La temporalité est la relation complexe que le présent établit à la fois en direction de l'amont et de l'aval, du passé et de l'avenir.*

Jean CHESNEAUX, *Habiter le temps*, p. 18-19, Paris, Bayard, 1996.  
Reinhart KOSSELECK, *Le futur passé*, Paris, EHESS, 1990.

# Trois piliers de la prospective

---

**Long terme**

Prise en compte de la longue durée. Postuler le futur au pluriel pour créer des alternatives

**Prospective**

**Systemique**

Analyse des systèmes complexes, inter/pluri/transdisciplinarité  
théorie et pratique de la modélisation

**Action**

Volonté stratégique pour transformer, mettre en mouvement, agir sur l'histoire

# Le processus de la prospective

Évaluation du processus  
et des produits de  
l'exercice

0  
Mûrissement et  
préparation

7

6

Pilotage et suivi  
de la mise en oeuvre

1

Identification et  
diagnostic prospectif

5

Mesure et choix  
des actions concrètes

Apports des  
participants

2

Définition des enjeux  
de long terme

4

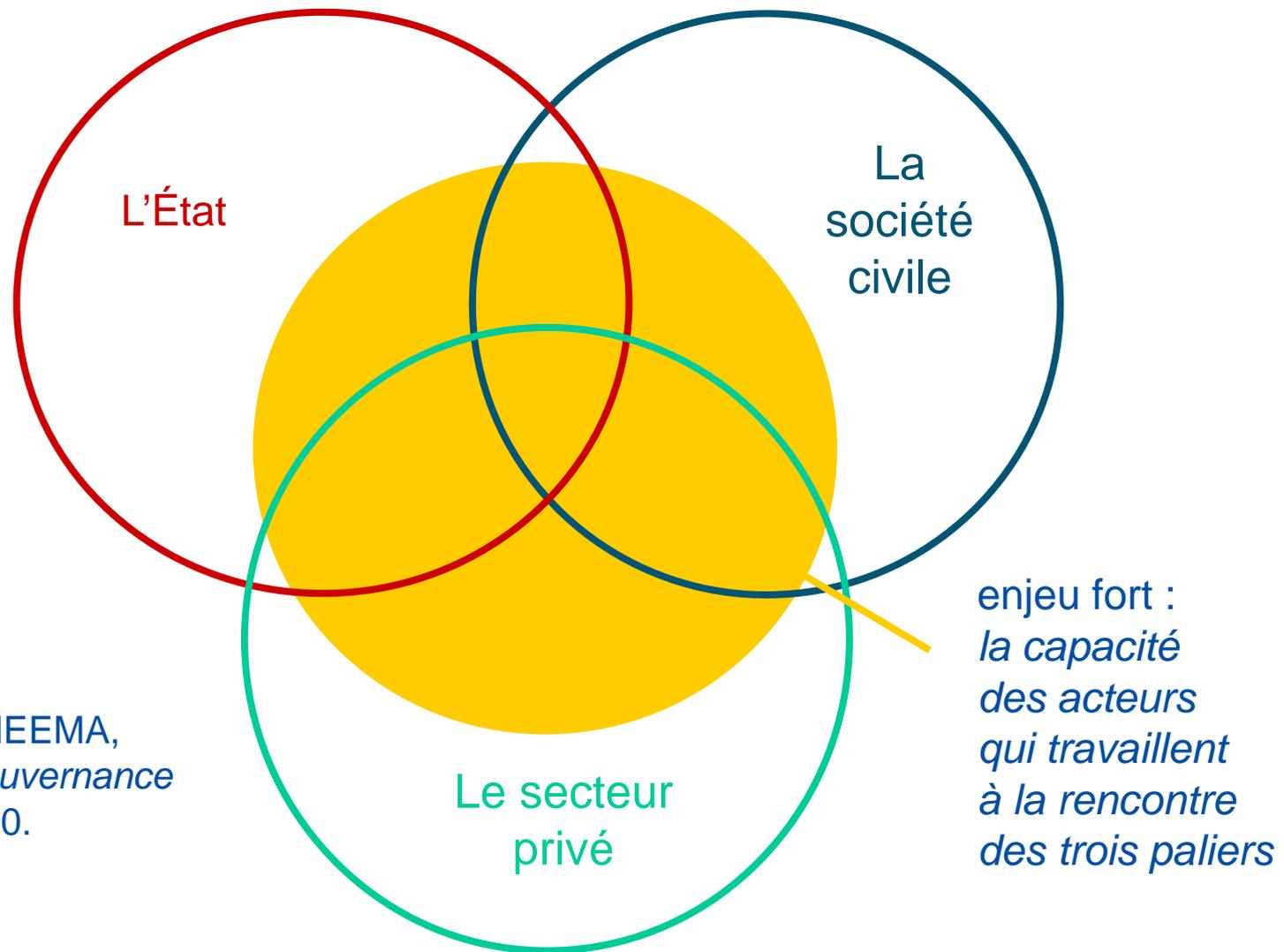
Désignation des axes  
stratégiques

3

Construction de la vision  
commune

# La prospective comme plateforme au cœur de la gouvernance

---



G. Shabbir CHEEMA,  
*Politique et gouvernance  
du PNUD, 2000.*

enjeu fort :  
*la capacité  
des acteurs  
qui travaillent  
à la rencontre  
des trois paliers*

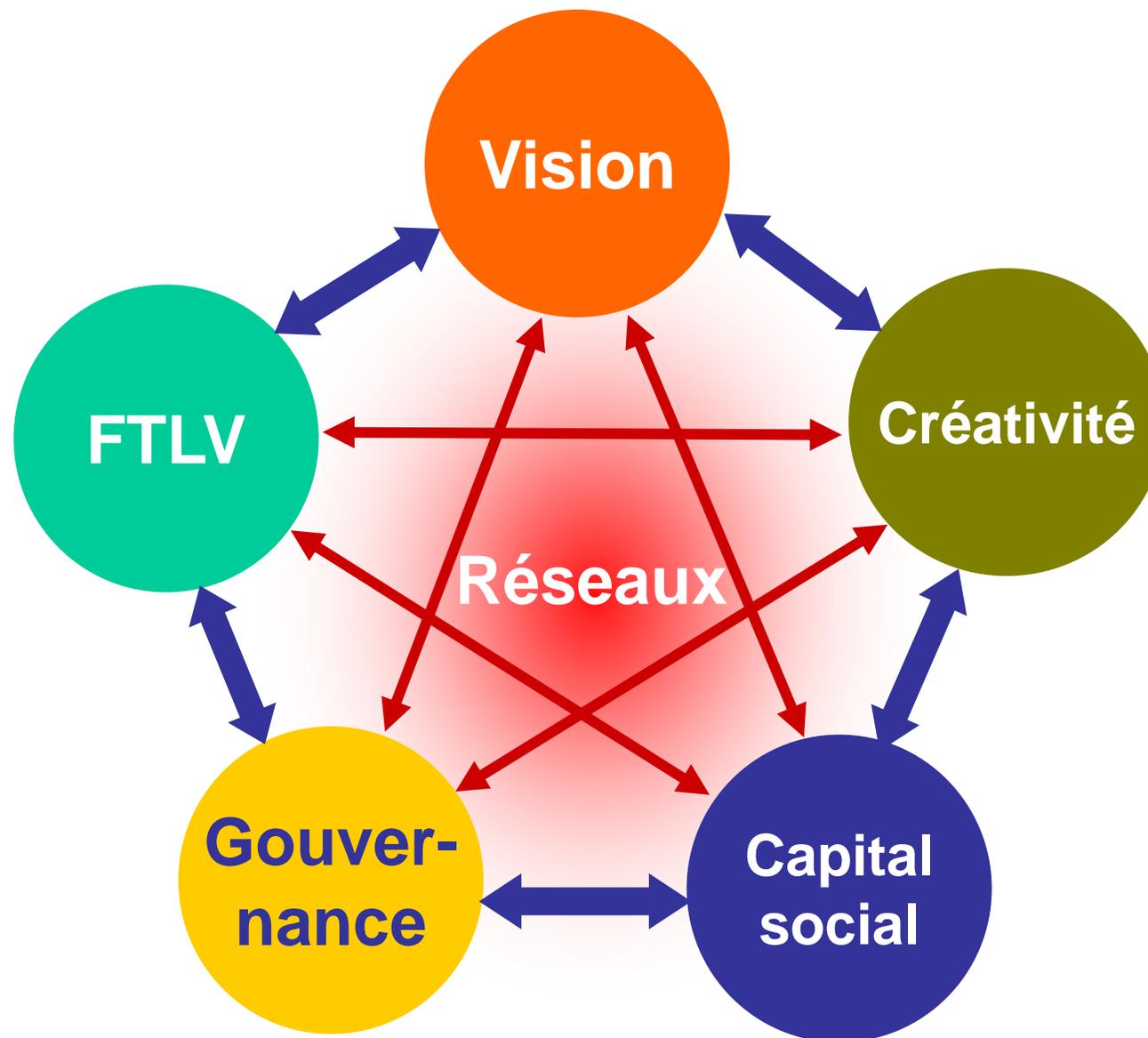
# Facteurs du processus d'innovation

---



# Enjeux du système régional d'apprentissage

---



# Le Rapport Brundtland (1987)

---



**Gro Harlem BRUNDTLAND,**  
*Our Common Future, 1987.*

*Le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion :*

- le concept de "besoin", et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la priorité,*
- l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir .*

# Le Rapport Brundtland (1987)

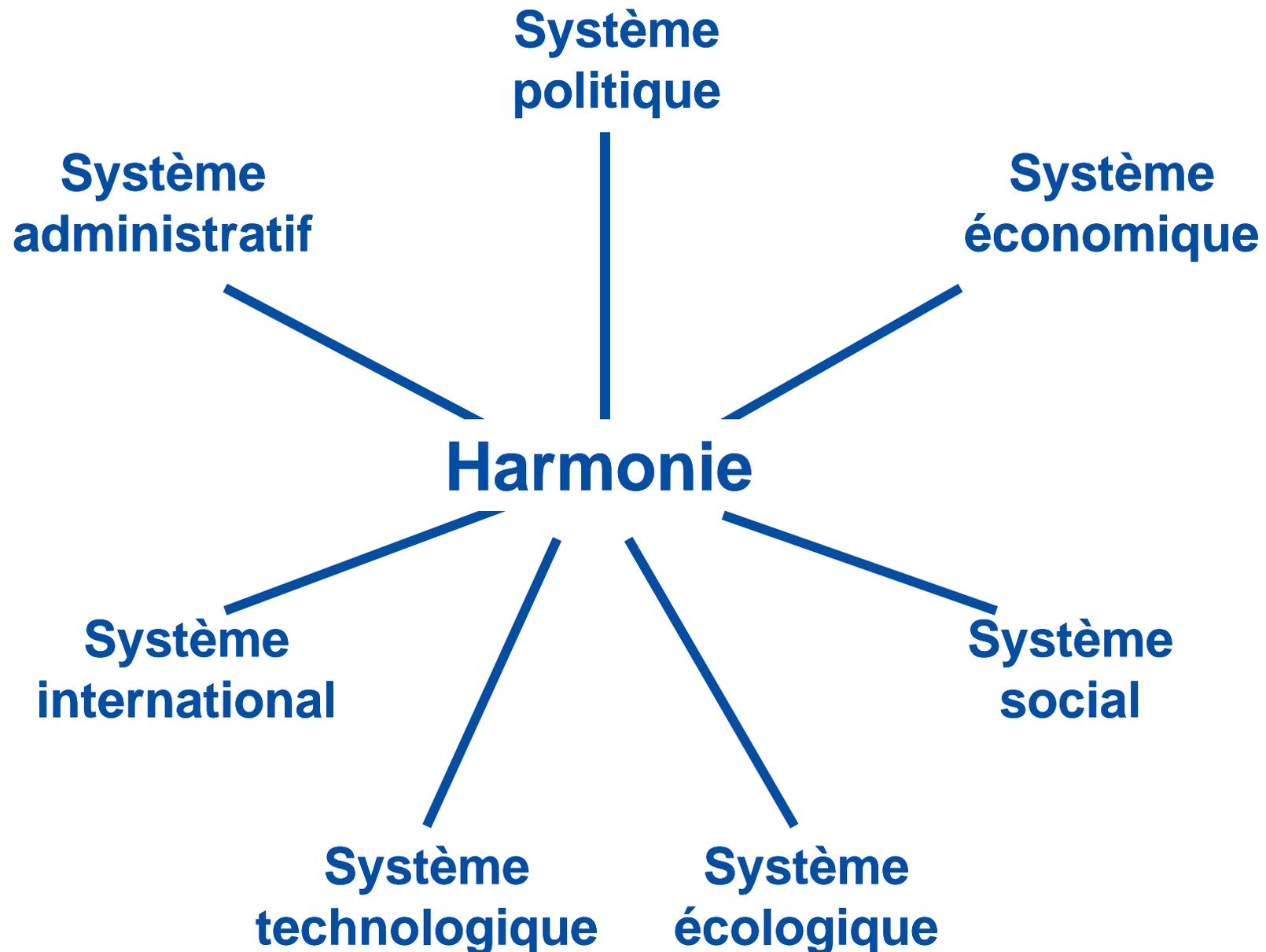
---

*Au sens le plus large, le développement soutenable vise à favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature. Dans le contexte spécifique des crises du développement et de l'environnement des années 80, que les organismes politiques et économiques nationaux et internationaux n'ont pas résolues – et ne sont peut-être pas en mesure de résoudre – la poursuite du développement soutenable exige les éléments suivants :*

- un système politique qui assure la participation effective des citoyens à la prise de décisions,*
- un système économique capable de dégager des excédents et de créer des compétences techniques sur une base soutenue et autonome,*
- un système social capable de trouver des solutions aux tensions nées d'un développement déséquilibré,*
- un système de production qui respecte l'obligation de préserver la base écologique en vue du développement,*
- un système technologique toujours à l'affût de solutions nouvelles,*
- un système international qui favorise des solutions soutenables en ce qui concerne les échanges et le financement, et*
- un système administratif souple capable de s'autocorriger.*

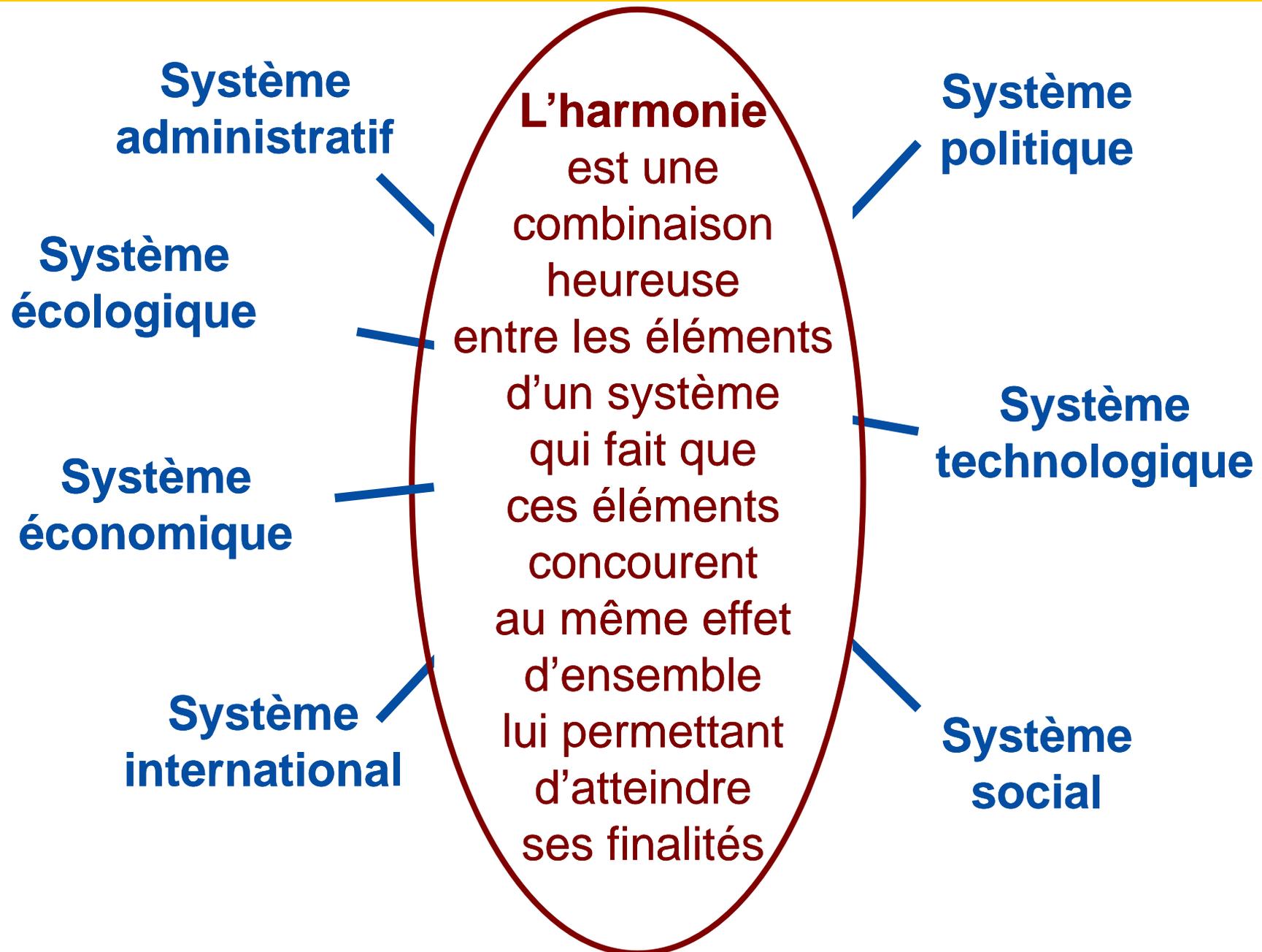
# Les sept exigences de la durabilité (1987)

---



# Les sept exigences de la soutenabilité (1987)

---





**3. Collège régional de Prospective  
de Wallonie**

---

# La Wallonie au futur (1987-2003)

La Wallonie au futur  
Vers un nouveau paradigme  
1987



La Wallonie au futur  
Le Défi de l'Éducation  
1991



La Wallonie au futur  
Quelles stratégies pour l'emploi ?  
1995



La Wallonie au futur  
Sortir du XXème siècle : évaluation,  
innovation, prospective  
1998



La Wallonie au futur V  
2003



Contrat  
d'Avenir  
pour la  
Wallonie



ÉVALUATION  
2000



SOCIÉTÉ WALLONNE  
DE L'ÉVALUATION ET  
DE LA PROSPECTIVE



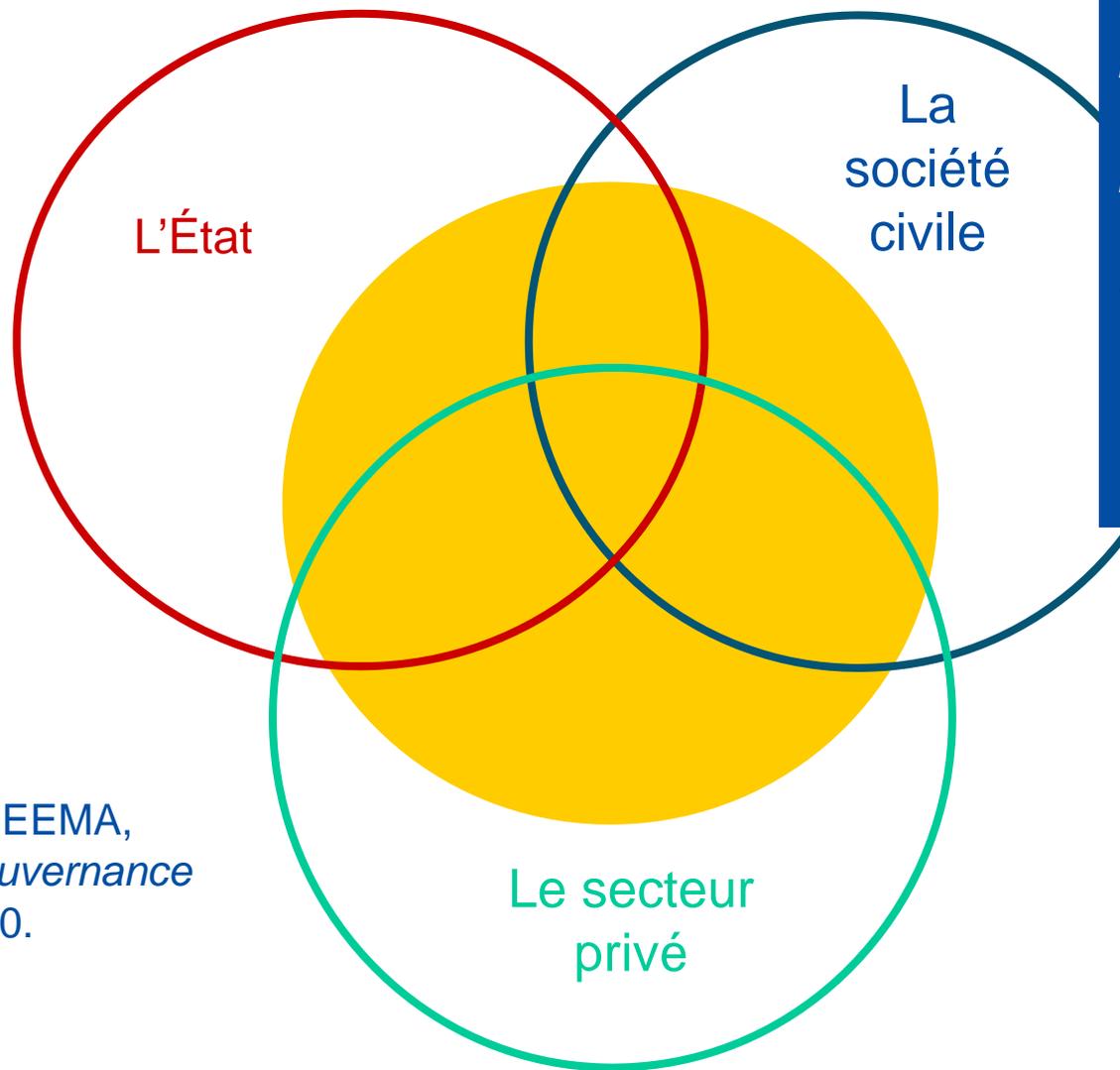
PROSPECTIVE  
2000

Mission prospective  
du GW

Pôle Prospective  
de l'Institut  
Destrée

*Renforcer l'interaction entre les trois piliers,  
est l'essence même de la bonne gouvernance*

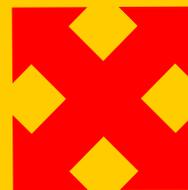
---



Question :  
*comment la  
prospective  
territoriale  
peut-elle  
répondre  
à cet enjeu ?*

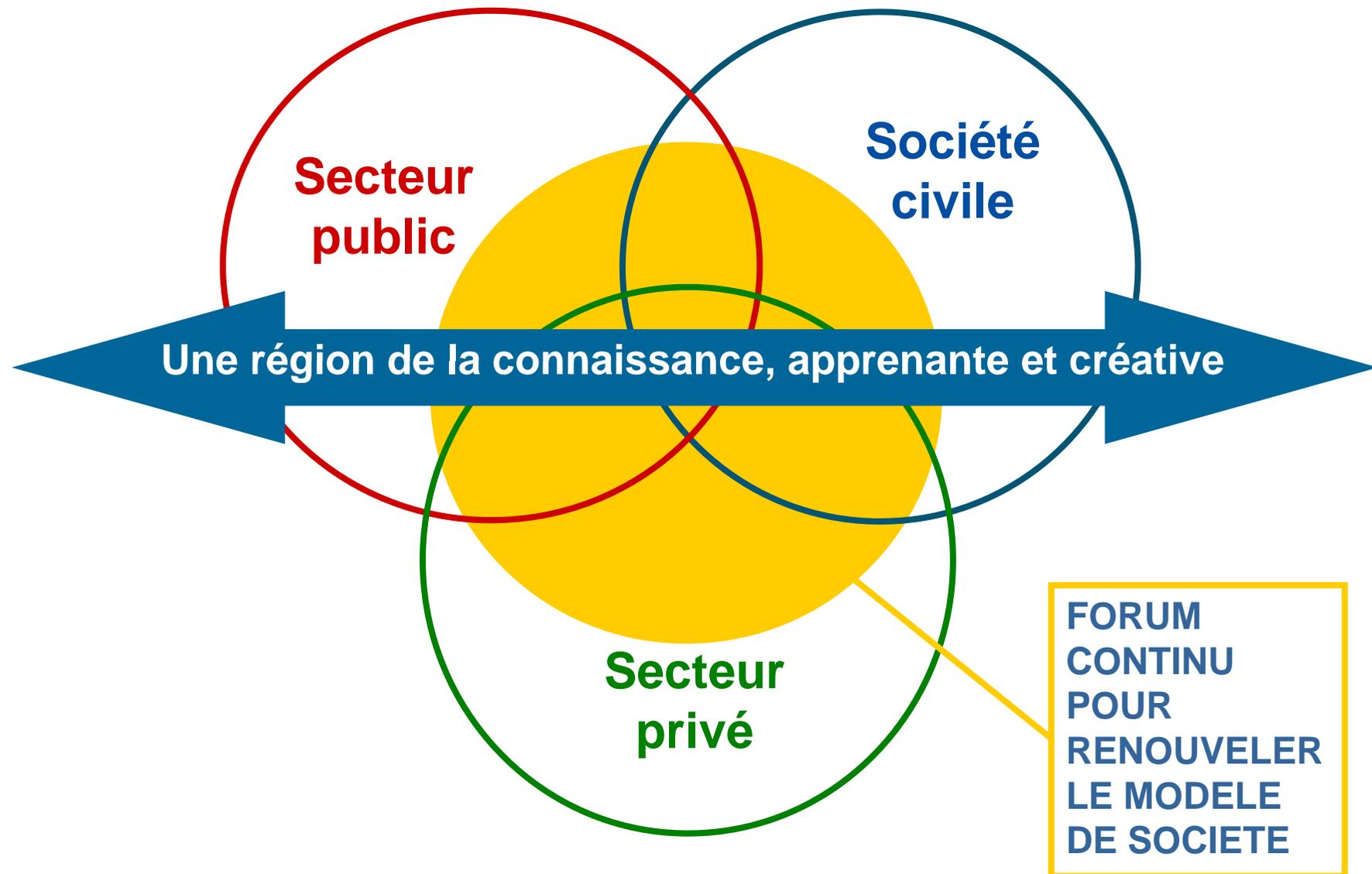
G. Shabbir CHEEMA,  
*Politique et gouvernance  
du PNUD, 2000.*

# Positionner la prospective dans les paliers de la gouvernance



# Le Collège régional de Prospective : un nouveau processus d'apprentissage collectif

---



# Enjeux et finalités du Collège régional de Prospective

---

Transition vers la Société de la connaissance  
(au delà de Lisbonne 2010) ?



# Objectifs du Collège régional de Prospective

---

1. Etre un cercle de débats;
2. constituer un lieu d'apprentissage collectif;
3. construire et piloter un programme pluriannuel de prospective;
4. aider la Wallonie à devenir une “Région de la Connaissance”;
5. apporter un bénéfice pour l'action quotidienne de ses membres;
6. interagir avec des partenaires européens;
7. identifier des enjeux nouveaux pour l'avenir;
8. identifier des stratégies nouvelles pour des enjeux anciens.

Novembre 2004

# Mission du Collège régional de Prospective

---

*Le Collège s'est donné comme mission d'identifier, de concevoir puis de provoquer un ou plusieurs changements critiques majeurs et concrets, pour inscrire aussi rapidement que possible la Wallonie dans une culture plus favorable à la mise en place d'un modèle de développement adapté, plus dynamique, plus autonome, plus soutenable, et plus conforme au bien-être de sa population actuelle et des générations futures.*

*Charte du Collège régional de Prospective  
14 juin 2005*

*L'effondrement,  
par pans entiers,  
des industries  
traditionnelles  
a engendré,  
en Wallonie,  
une profonde  
crise morale.*

**Robert Halleux, 1995**





*Quelles politiques,  
quels comportements,  
quelle éthique,  
peuvent assurer  
à notre région  
une transformation  
bénéfique ?*

**Jean Gol, 1975**

# **Cinq constats généraux relatifs à la Wallonie**

---

- 1. Un niveau de performance économique en rattrapage mais insuffisant;**
- 2. Une compétitivité fragilisée du système régional dans tous les domaines;**
- 3. Une qualité d'enseignement et de formation inadaptée à la compétitivité du système régional;**
- 4. Une ouverture de la Wallonie à l'Europe et au monde en progrès;**
- 5. Une attractivité régionale interne et externe disparate.**

# Treize obstacles au développement wallon

---

1. Insuffisance généralisée de culture du risque et du changement
2. Absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs
3. Faiblesse de préparation des décisions et d'attention à leur appropriation par les acteurs
4. Affaïssement de la norme, de la déontologie et de l'éthique
5. Immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi, du marché
6. Absence de réelle mise en projet personnel des individus au profit d'images stéréotypées
7. Difficulté des travailleurs à se responsabiliser parce qu'ils ne sont pas associés aux décisions
8. Autosatisfaction et sous-estimation des vrais problèmes en matières sociales
9. Enfermement des partenaires sociaux dans des jeux de rôle traditionnels
10. Réflexes d'attachement aux piliers entraînant des coûts exorbitants
11. Incapacité des individus et des acteurs à travailler en partenariat et en réseaux
12. Absence de continuité entre l'industrie traditionnelle et les secteurs innovants
13. Manque de clarté des missions des opérateurs de services au public et aux entreprises

# Cinq obstacles prioritaires à lever

---

**I. L'insuffisance généralisée de culture du risque et du changement**

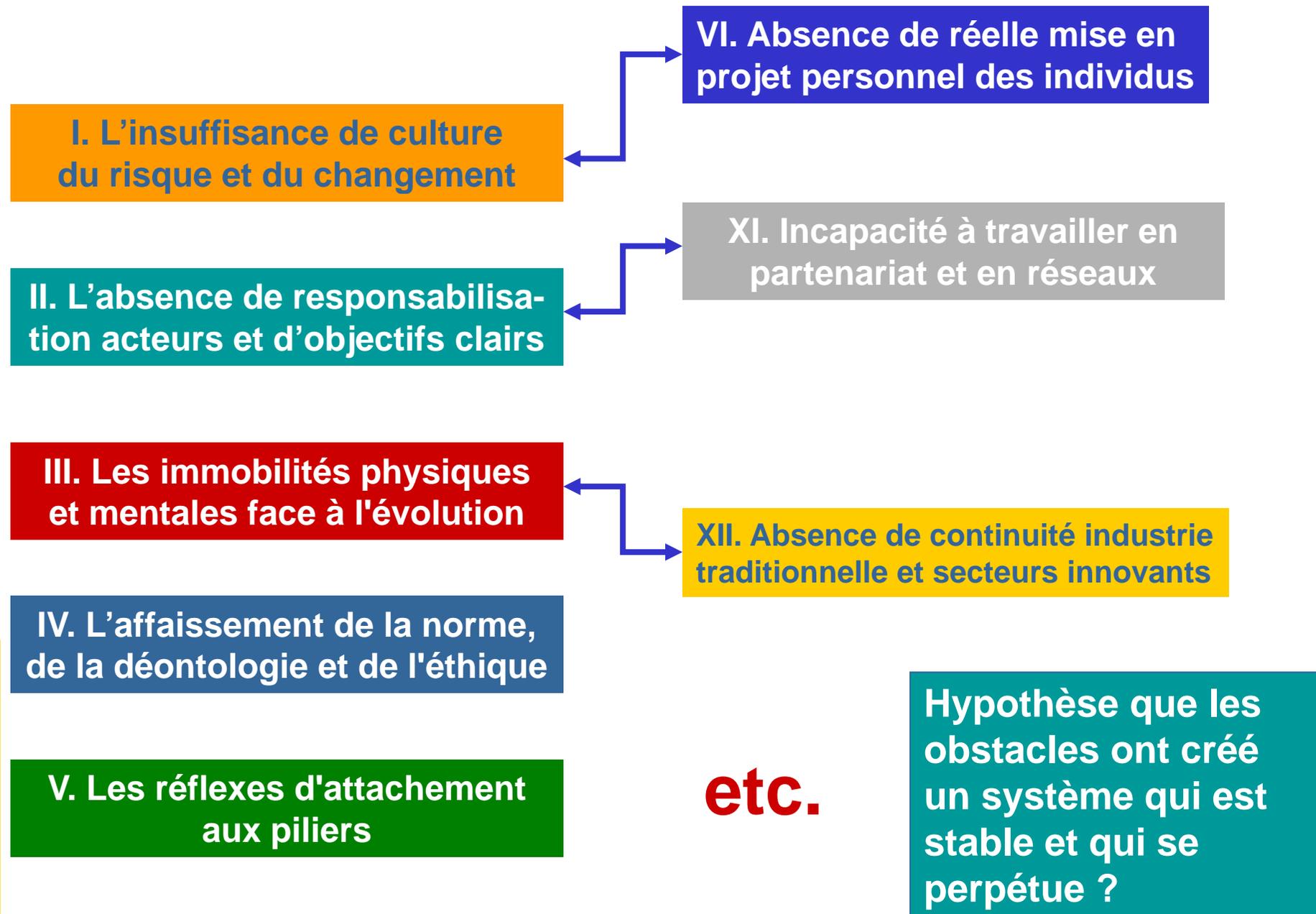
**II. L'absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs**

**III. Les immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi, du marché**

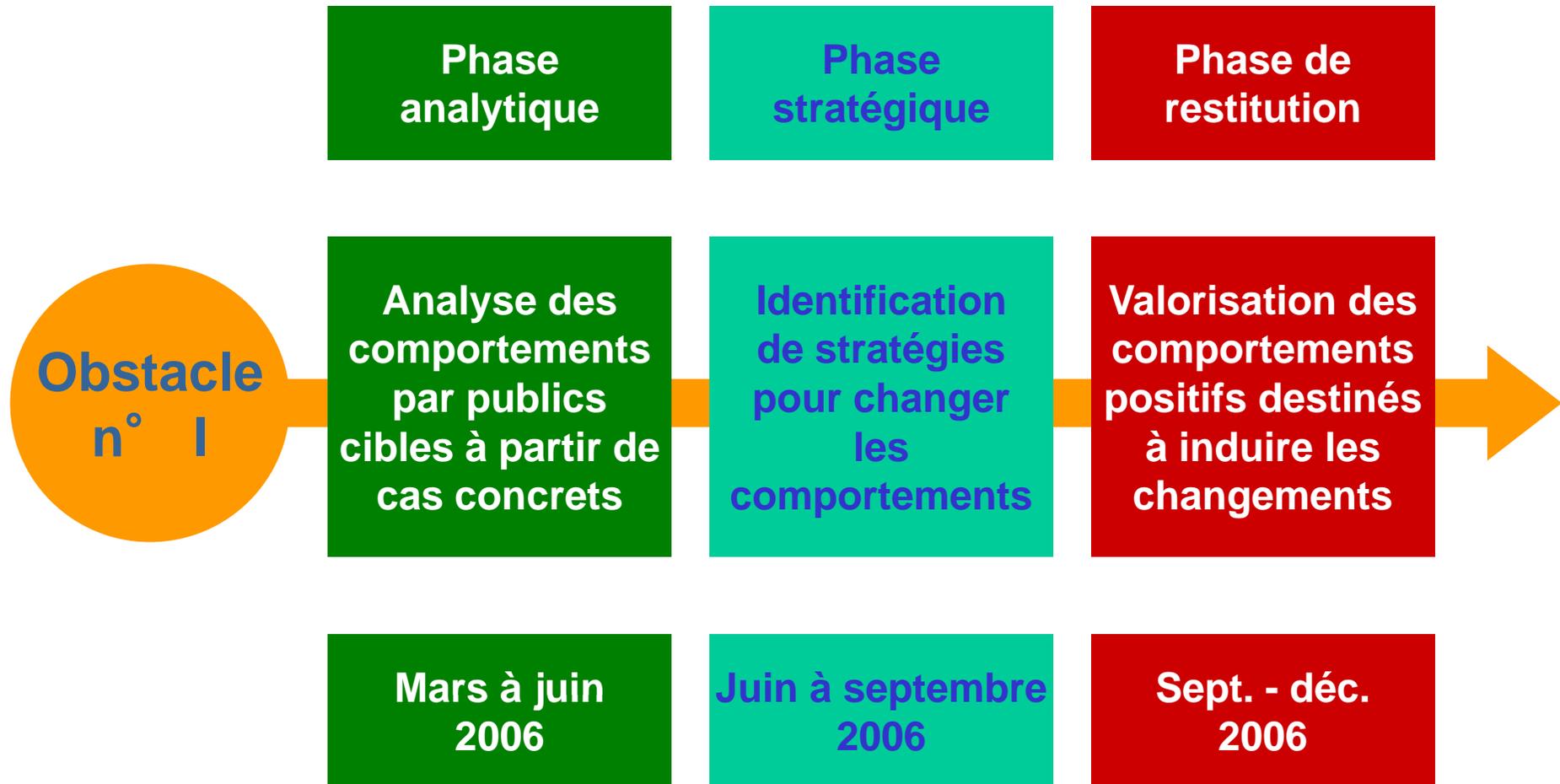
**IV. L'affaiblissement de la norme, de la déontologie et de l'éthique**

**V. Les réflexes d'attachement aux piliers entraînant des coûts exorbitants**

# Liens de causalité entre les obstacles



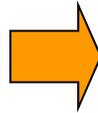
# Plan de travail par obstacle



# Analyse de cas concrets

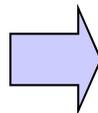
---

**I. L'insuffisance de culture du risque et du changement**



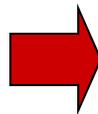
**Effets de la fusion Suez – GDF sur le secteur de l'énergie**

**II. L'absence de responsabilisation acteurs et d'objectifs clairs**



**Secteur du sport à Charleroi  
Stages en entreprises**

**III. Les immobilités physiques et mentales face à l'évolution**



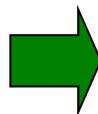
**Mobilité des jeunes étudiants en Wallonie**

**IV. L'affaissement de la norme, de la déontologie et de l'éthique**



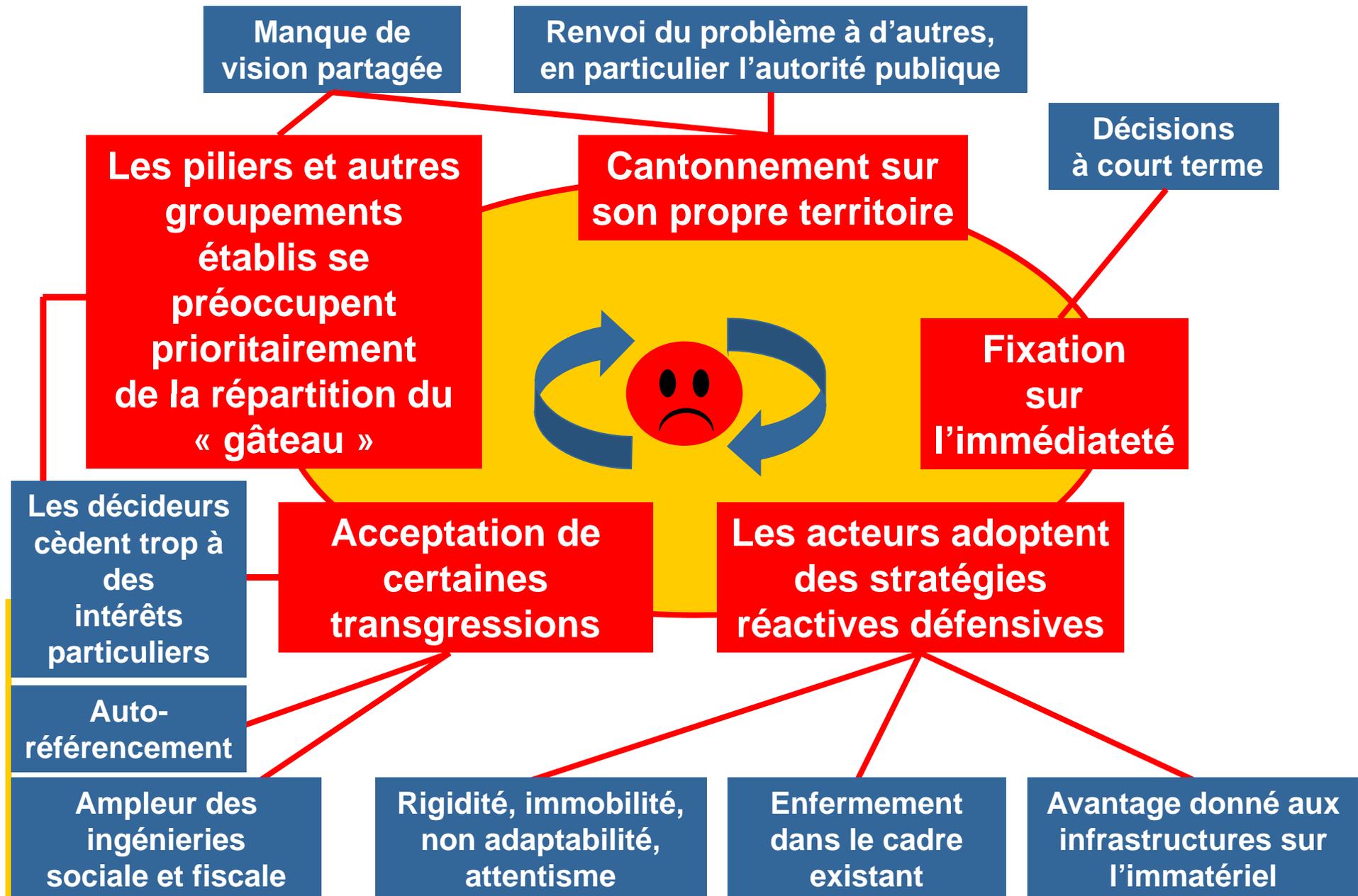
**Les acteurs de Francorchamps  
Limitations de vitesse**

**V. Les réflexes d'attachement aux piliers**

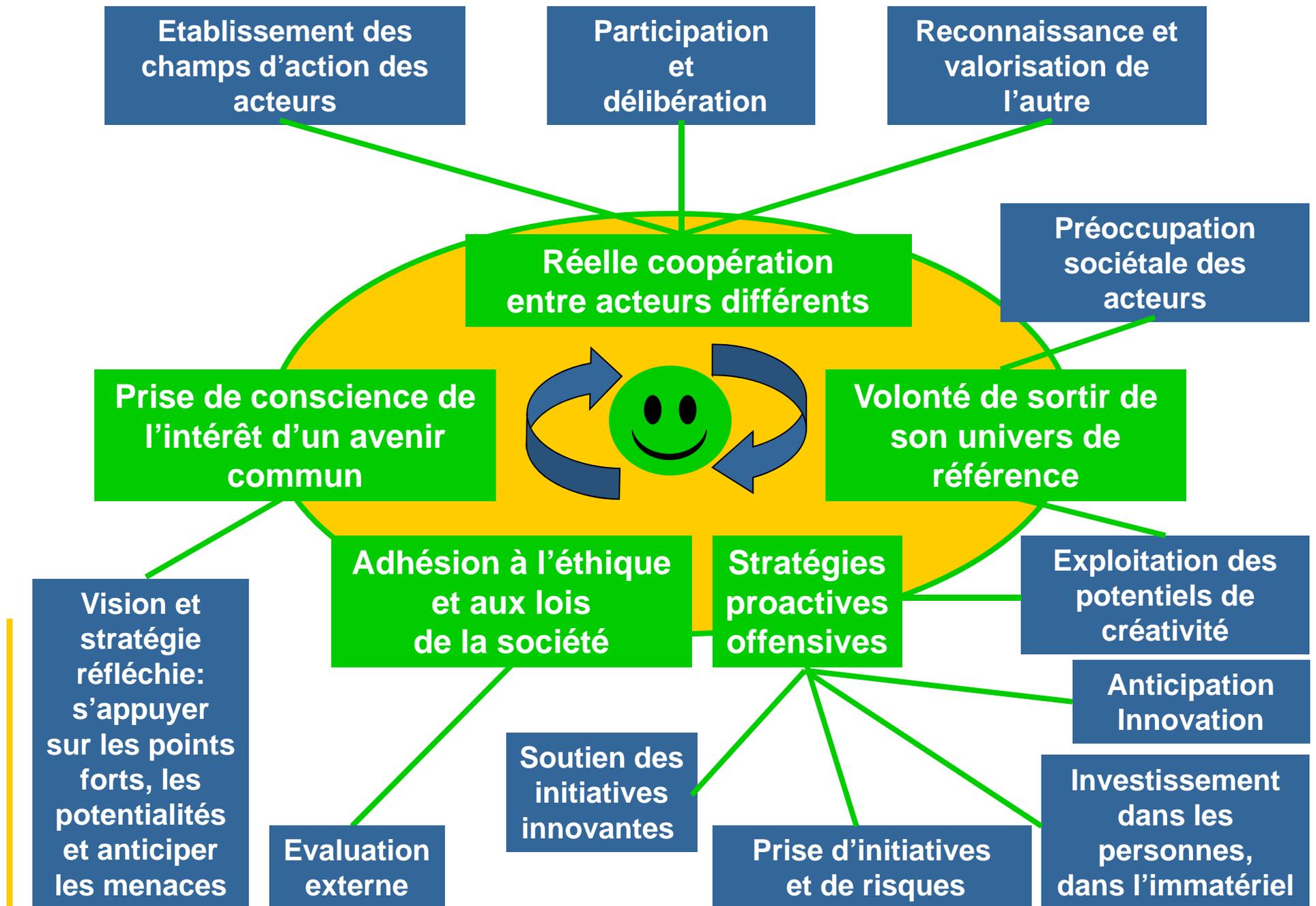


**Mise en œuvre du processus de Bologne en Communauté W-B**

# Modèle des comportements wallons inadaptés



# Modèle des comportements wallons souhaitables



## Enjeux

L'accès à la  
Société de la  
Connaissance

Déterminants  
culturels cône base de  
la gouvernance

Le territoire  
cône porteur de  
développement

Interdépendances  
et évolutions  
institutionnelles

## Axes stratégiques

Visualisation des  
tendances porteuses

Cadre favorable au risque  
et à la transversalité

Occasions futures de  
développement individuel

Certitude de sanctions d'un  
comportement inadapté

Foi : la diversité, l'ouver-  
ture, les partenariats sont  
vecteurs d'avenir

## Vision

Valeurs collectives  
et un vivre ensemble  
appropriables

Modèle de dévelop-  
-pement adapté  
aux potentialités

Modèle de développe-  
ment plus dynamique  
et plus créatif;

Un modèle de  
développement  
plus soutenable

Une implication réelle  
du citoyen dans  
la gouvernance

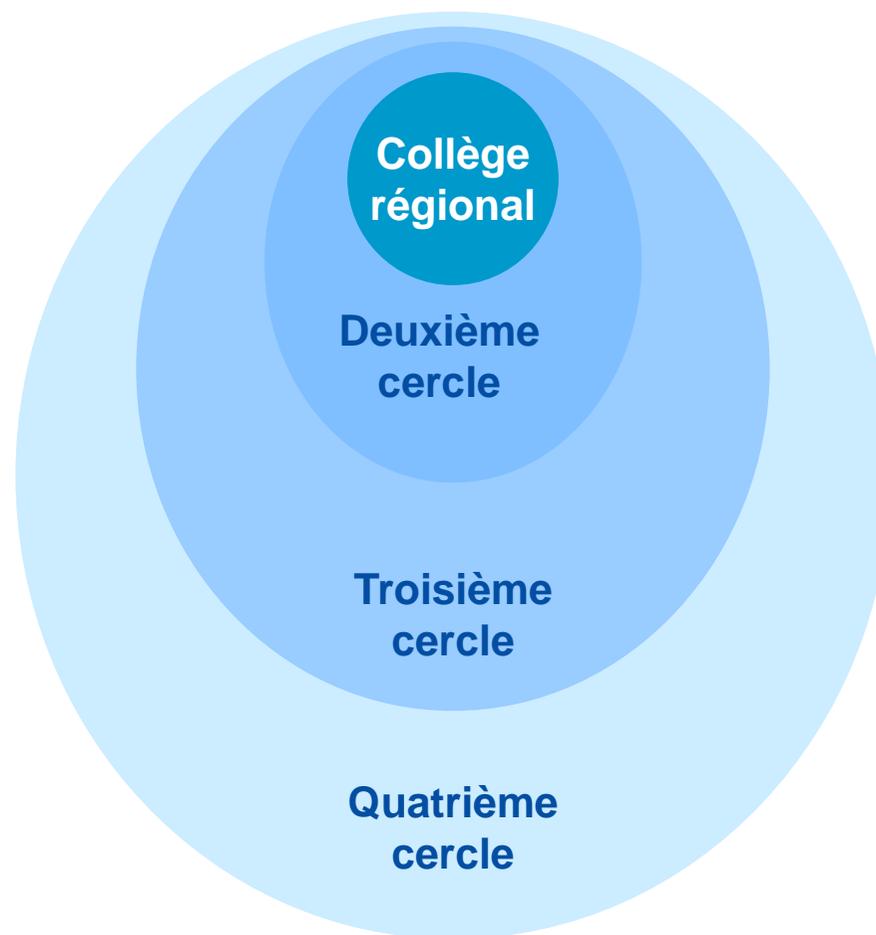
# Définition de cinq axes stratégiques prioritaires

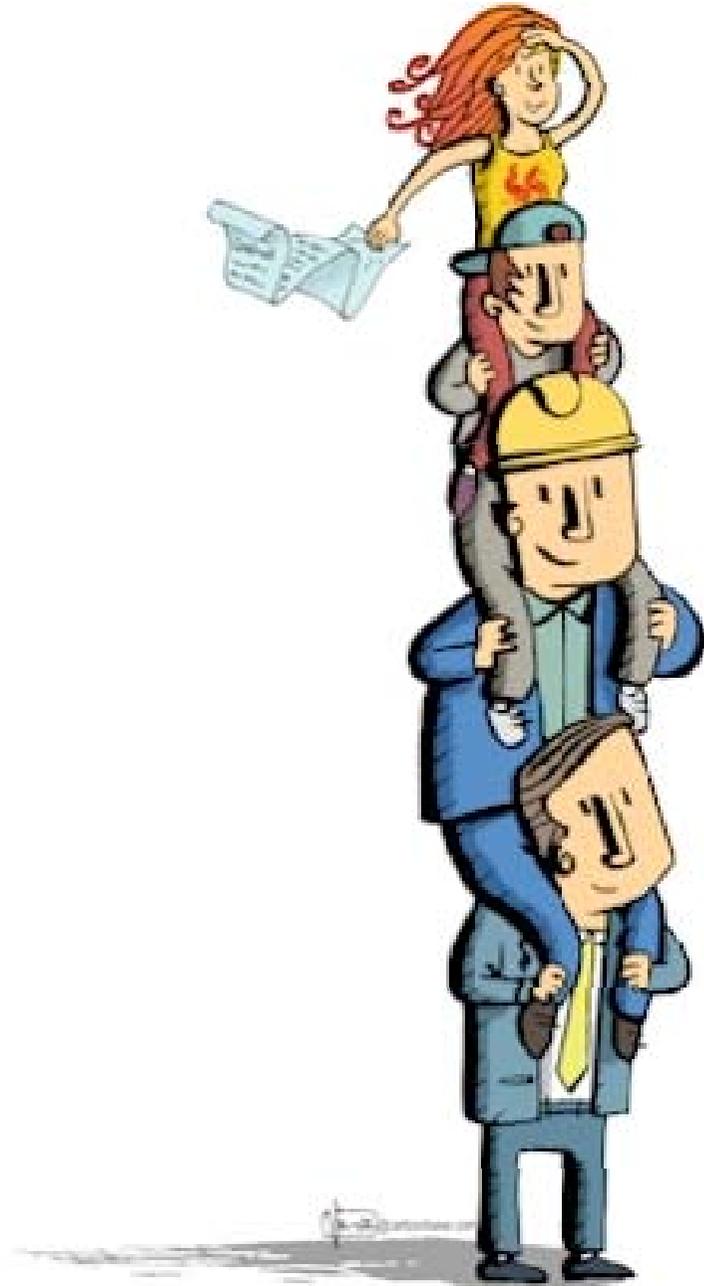
---

1. La prise de conscience d'un changement positif, au travers de la visualisation de tendances porteuses qui vont se matérialiser de plus en plus vite;
2. l'observation concrète que l'Etat crée un cadre favorable et motivant à la prise de risque et à la transversalité;
3. la conviction que l'avenir apportera des occasions de développement individuel qu'il s'agira de saisir;
4. la certitude qu'un comportement éthiquement inadapté aura des conséquences personnelles et collectives graves;
5. la foi que la diversité, l'ouverture et les partenariats sont les vecteurs de l'avenir, au delà des piliers.

# Activation des différents cercles d'actions

---





## 4. Wallonie 2030

---

# Quelques domaines confortés

---

1. La territorialisation des politiques (décentralisation régionale et pouvoirs locaux) (Luc Maréchal, Dominique Hicguet)
2. La gouvernance publique régionale y compris la fonction publique (Jean-Louis Dethier)
3. Le pilotage et la croissance des entreprises (Pierre Gustin et Bernard Fierens)
4. Les structures et modèles d'éducation et de formation (Michel Molitor et Bernadette Mérenne)
5. L'articulation entre l'emploi et le travail (Marie-Hélène Ska + Basilio Napoli)
6. L'environnement et l'énergie (Marc Installé)
7. La pauvreté, l'insertion, la cohésion sociale (Michel Goffin)
8. Le vieillissement démographique et la santé (André Lambert)

# Domaines de Wallonie 2030



# « Pilotage et croissance des entreprises »

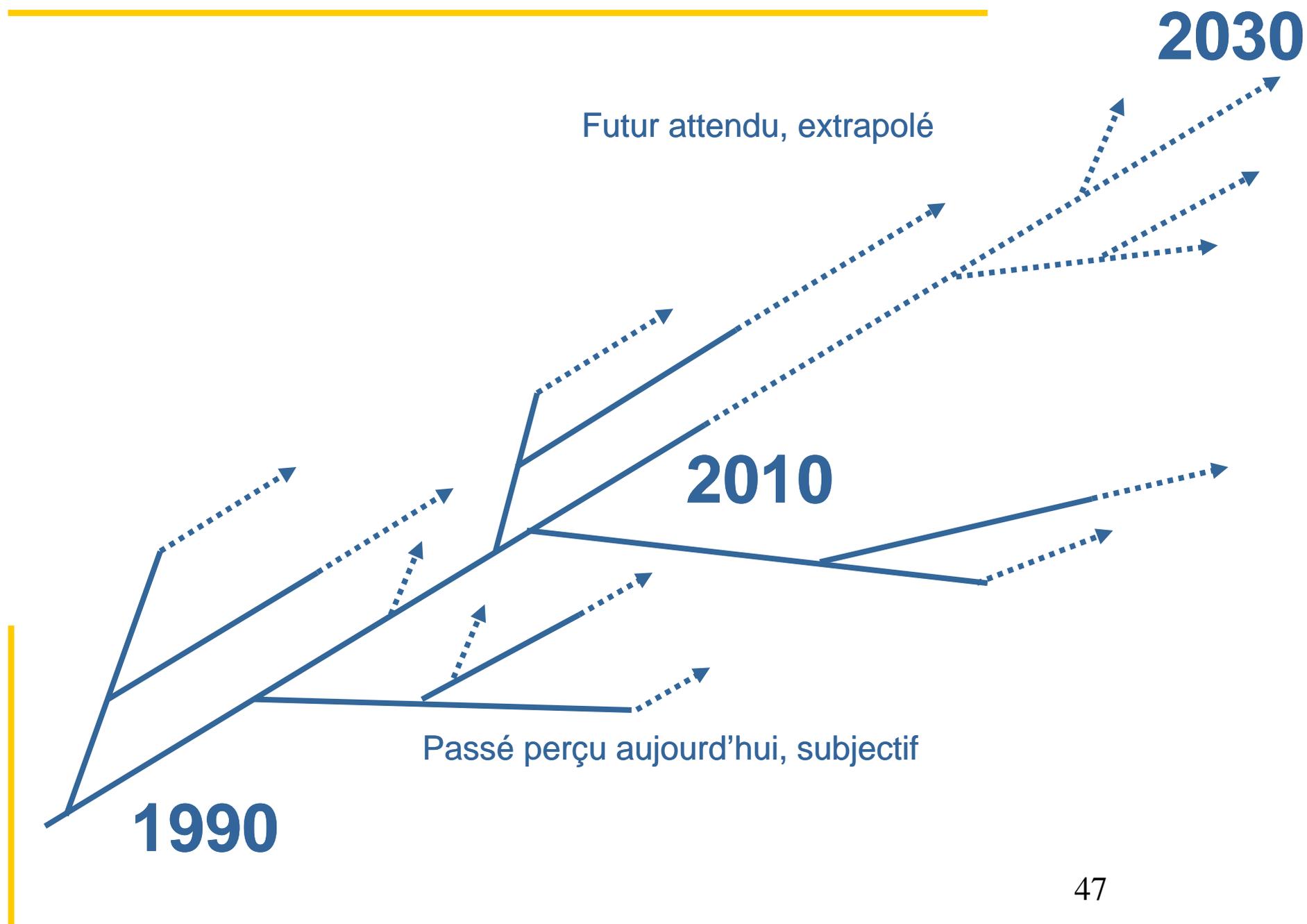
---

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

*Quelle appréciation/jugement peut-il porter sur son environnement immédiat (la Wallonie) dans la conduite de ses affaires, relativement aux comportements constatés et aux comportements souhaitables déterminés par les travaux du Collège régional de Prospective ? Quel regard porte-t-il sur le passé (« comment en est-on arrivé là ? ») et quels ont été les éléments déterminants des 20 dernières années (bifurcations) ? Quels sont les comportements essentiels souhaitables des différents acteurs ci-dessus, quelles sont les bifurcations qui permettront à la Wallonie de créer un cadre favorable à la croissance des entreprises et dans l'intérêt de tous ces acteurs ?*

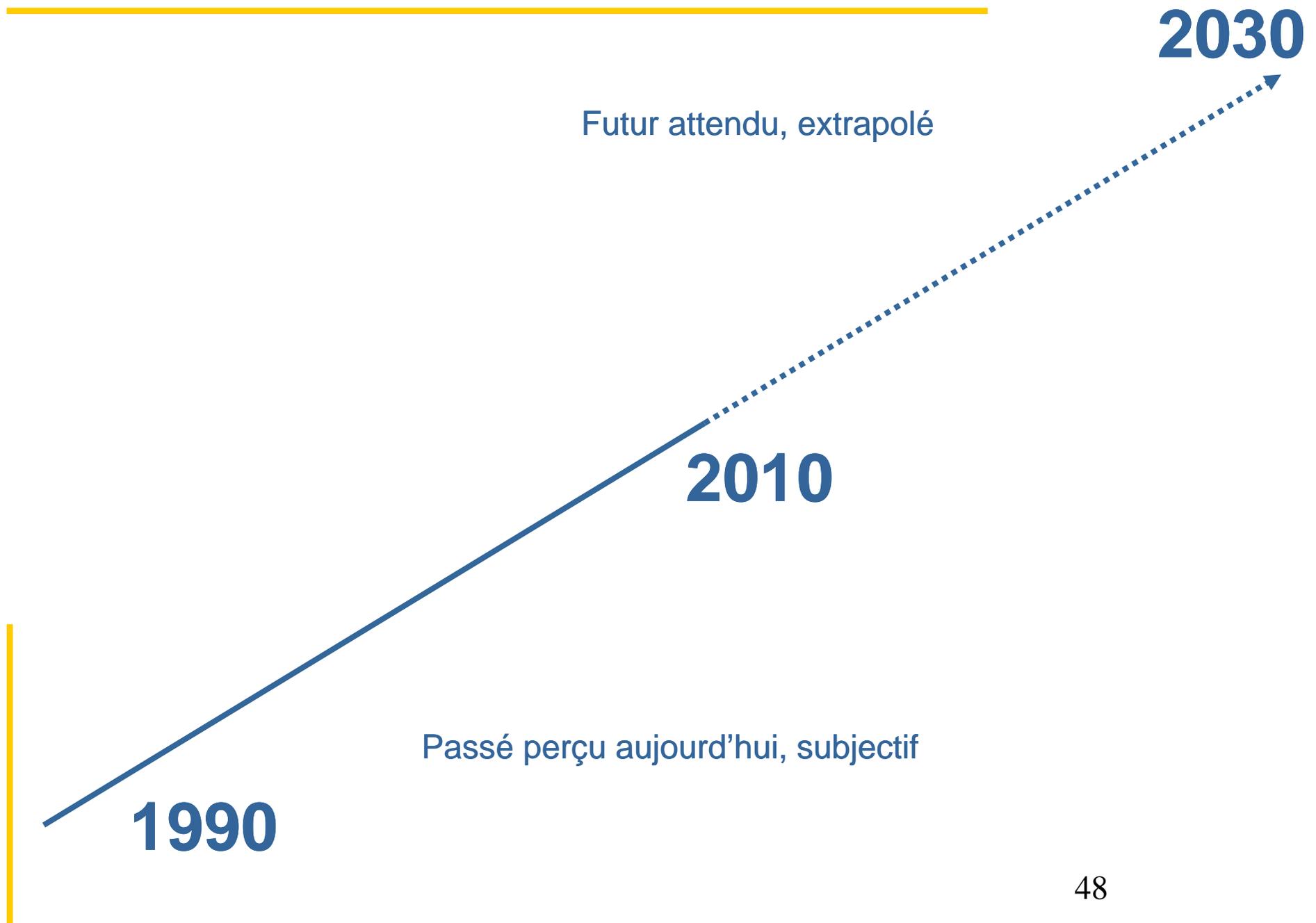
# Trajectoire de base d'un domaine

---



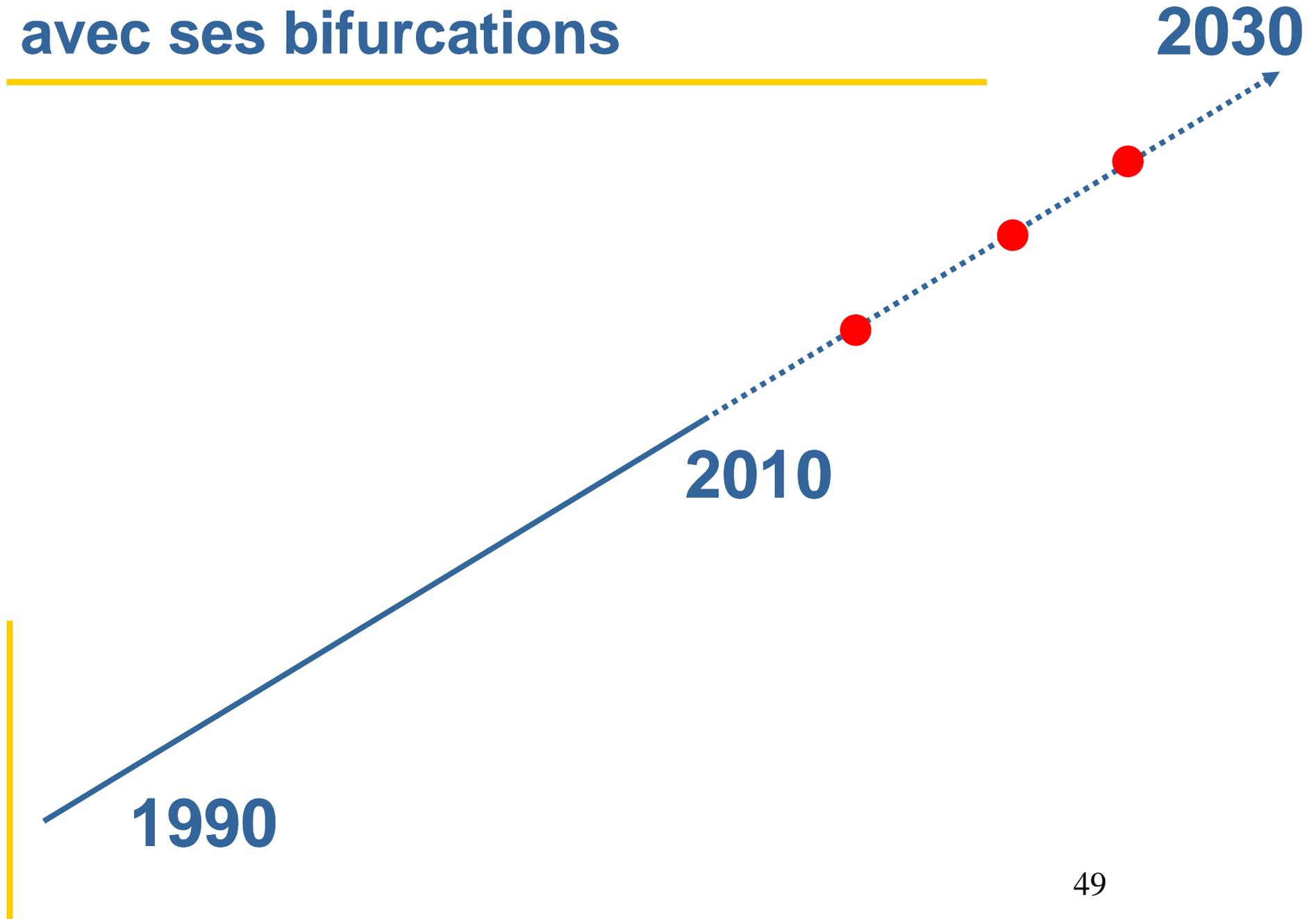
# Trajectoire de base d'un domaine

---



# Trajectoire de base d'un domaine avec ses bifurcations

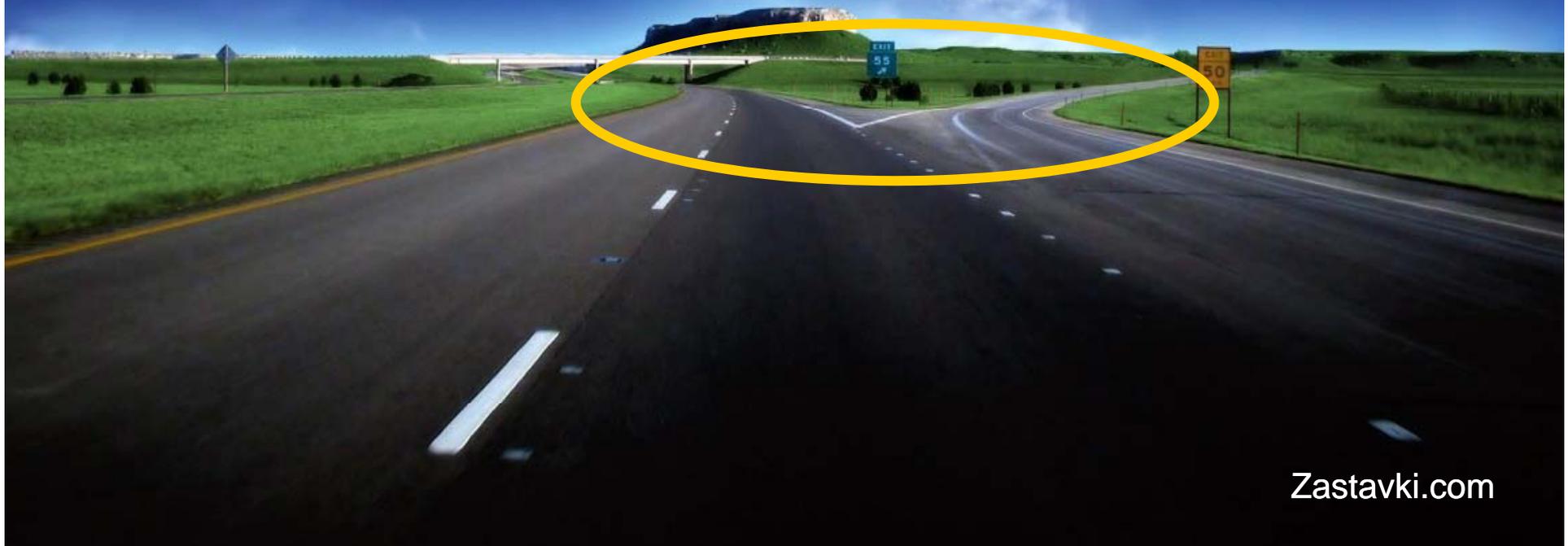
---



# Bifurcation

---

*Un moment où une variable ou un système peut évoluer vers plusieurs chemins et réalise une seule de ces possibilités*



# Alternative

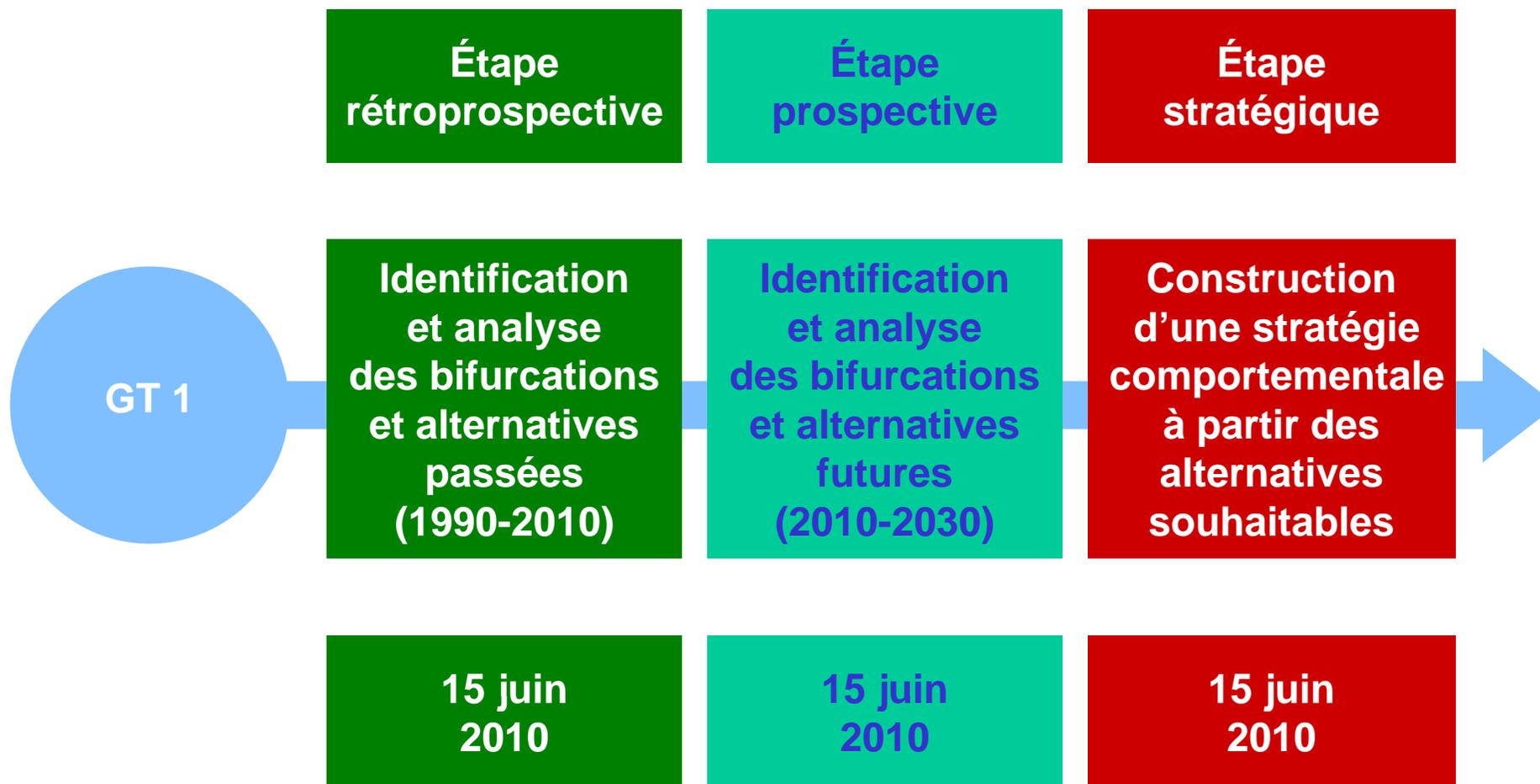
---

*Une proposition ou une trajectoire en opposition ou en rupture avec une proposition initiale, relative à une hypothèse d'avenir ou à une représentation d'un futur possible*

# **Le domaine du pilotage et de la croissance des entreprises**

---

# Plan de travail par domaine



# **1. La rétrospective**

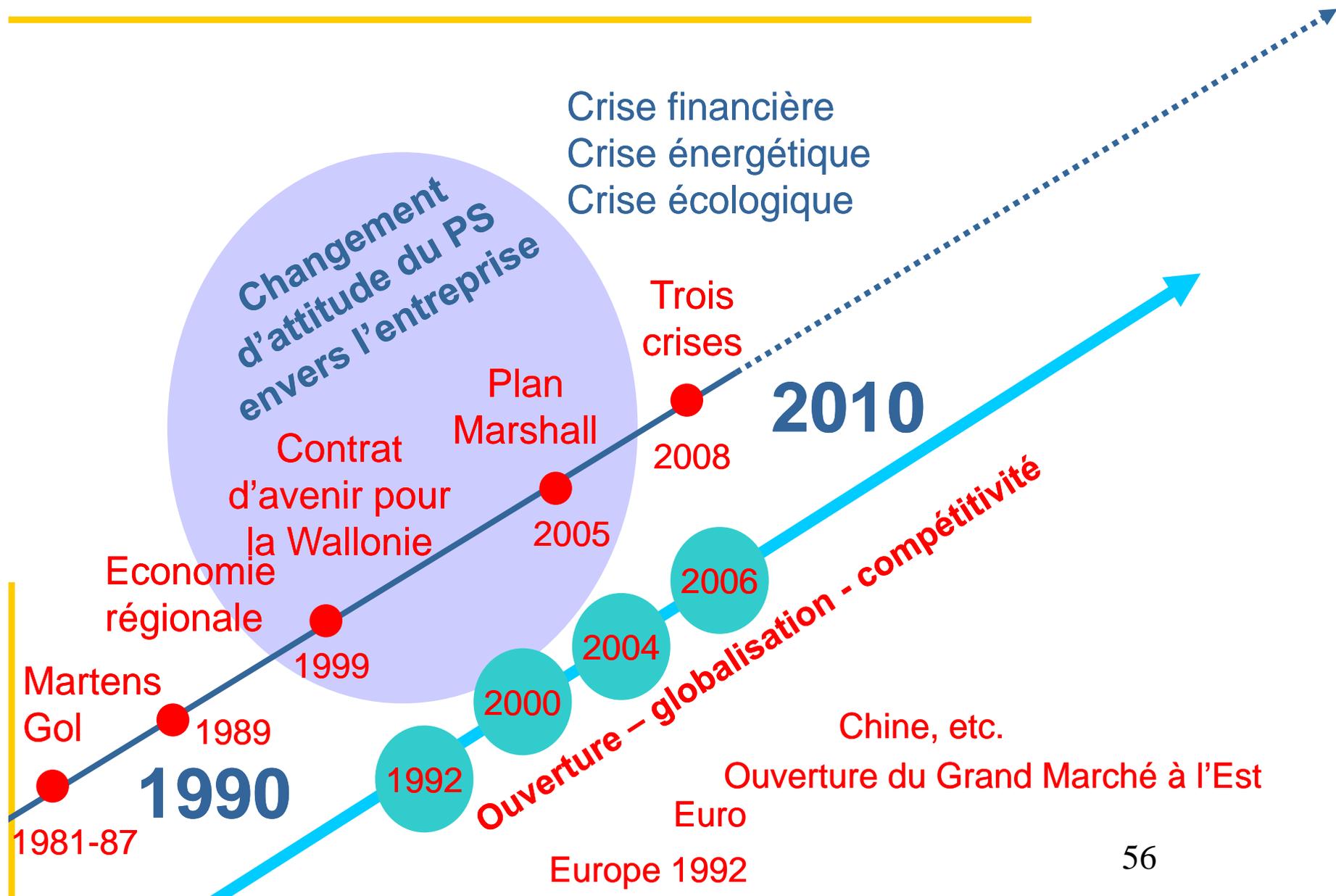
**1990-2010**

# 1. La rétrospective (1990-2010)

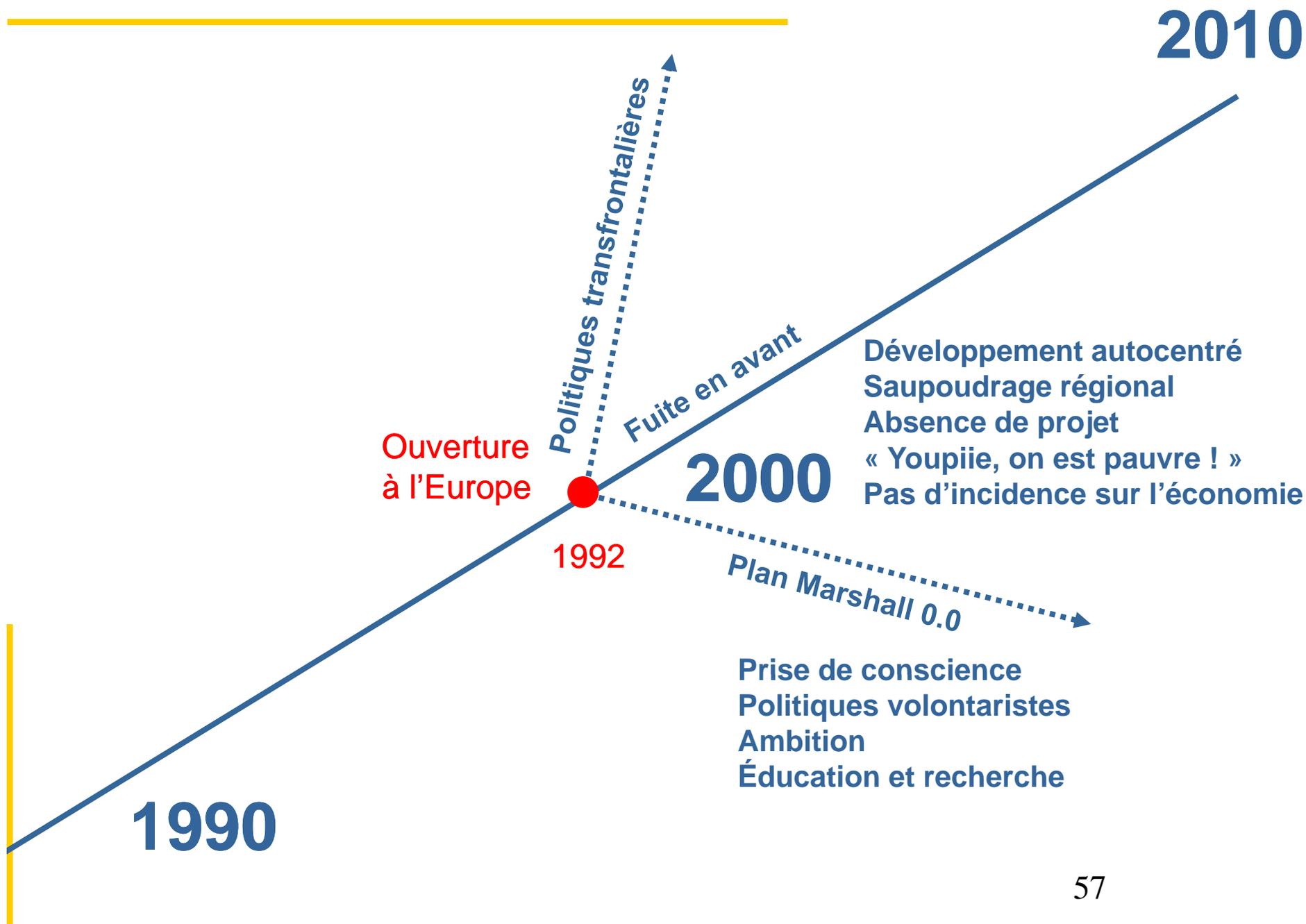
---

- 1.1. A partir de la trajectoire de base, que vous nommez, identifiez les deux ou trois points de bifurcations vécues depuis vingt ans dans le domaine du pilotage et de la croissance des entreprises en Wallonie (+/- 1990-2010).
- 1.2. Décrivez les alternatives qui sous-tendaient ces bifurcations, donnez-leur un nom et déterminez les causes des changements. Indiquez notamment si ceux-ci étaient imposés aux acteurs ou voulus par eux.
- 1.3. Qualifiez chacune des alternatives avec le modèle des comportements wallons souhaitables et inadaptés.
- 1.4. Vérifiez la cohérence et la pertinence du modèle en fonction des bifurcations analysées, le commenter et le compléter si nécessaire.

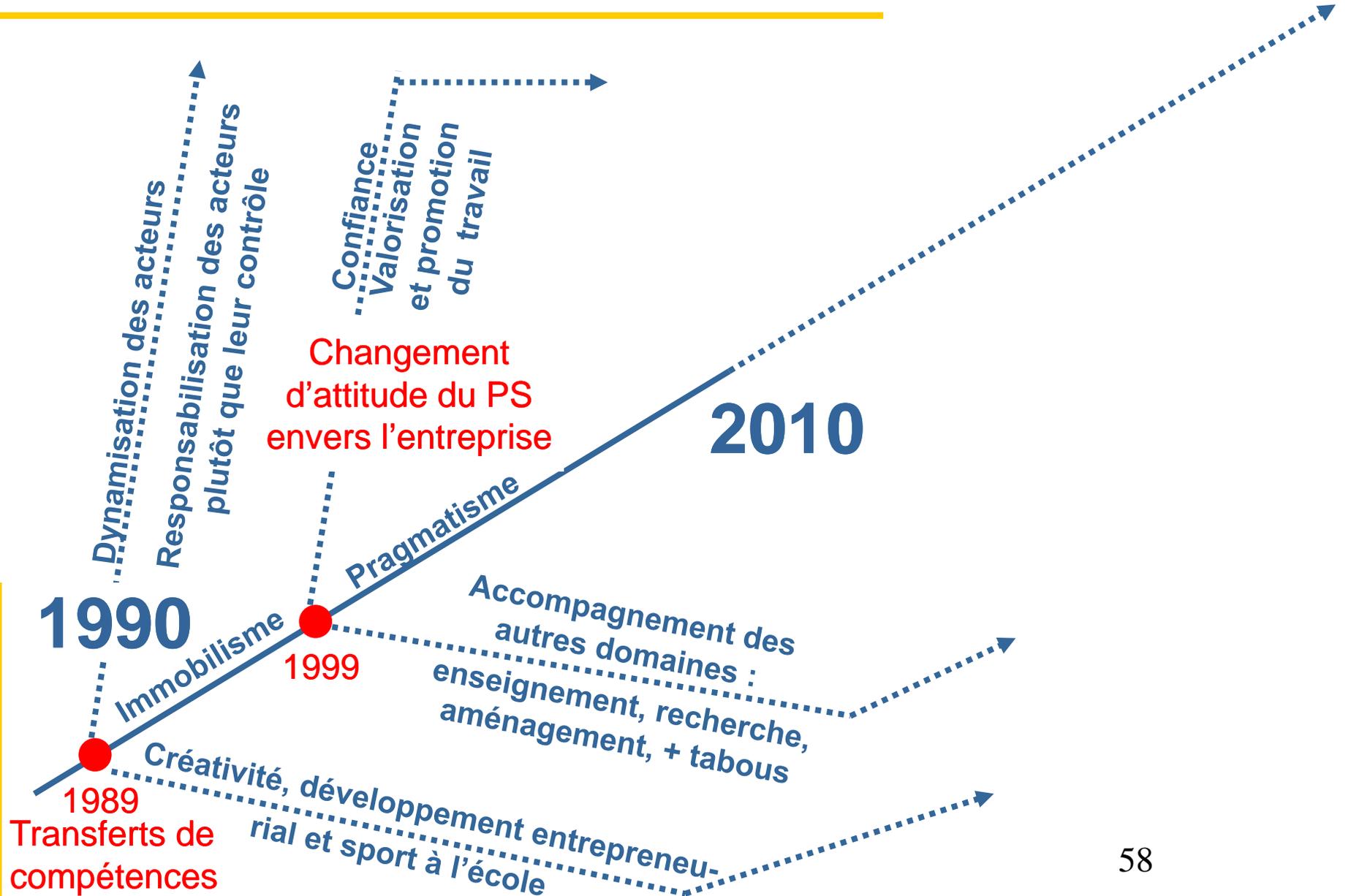
# Trajectoire de base du domaine de l'entreprise avec ses bifurcations 2030



# Ouverture à l'Europe 1992



# Changement d'attitude du PS envers l'entreprise (1999)



# Les trois crises (2008)

Changements potentiels :

- opportunités environnementales
- régulation et participation
- politiques volontaristes
- Marshall 2.vert
- Europe
- plateforme de globalisation pour les Wallons
- produits dérivés

2030

Trois crises

Régulations positives et plus grandes

Le gros dos

Aucun levier ?

Secteur des banques « infernal »

Nouvelles règles du jeu

2008

Plateforme de globalisation

2010

1999

Anticipation des crises énergétique et écologique

1990

Domaine

Rétrospective Pilotage des entreprises (1990-2010)

	Bifurcation 1	Bifurcation 2	Bifurcation 3	Bifurcation 4
Nom	Transferts de compétences	Ouverture à l'Europe	Changement d'attitude du PS envers l'entreprise	Trois crises : financière, énergétique, écologique
Datation	1988-89	1992	1999-2005-2010	2008
Description	1988-89 constitue manifestement un tournant dans la mesure où la Région wallonne accroît largement ses compétences en matières économiques.	Depuis 1992, l'échelle des entrepreneurs n'est plus régionale. 1992 a déclenché une consolidation mondiale et a entraîné une modification progressive du comportement des chefs d'entreprises. C'est aussi l'accélération des communications GSM, internet, etc.	Au travers du Contrat d'Avenir pour la Wallonie (1999-2000) et du Plan Marshall, le Parti socialiste a marqué son changement d'attitude (temporaire ?) plus positive à l'égard de l'entreprise.	Les entreprises sont restées sans levier. Le secteur des banques a été "infernale". Le système fonctionne désormais avec de nouvelles règles du jeu.
Nbre d'alternatives		3	3	6, 4

# Domaine

# Rétrospective Pilotage des entreprises (1990-2010)

	Bifurcation 1	Bifurcation 2	Bifurcation 3	Bifurcation 4
Nom	Transferts de compétences	Ouverture à l'Europe	Changement d'attitude du PS envers l'entreprise	Trois crises : financière, énergétique, écologique
Datation	1988-89	1992	1999-2005-2010	2008
Noms des alternatives	<p><b>1. Immobilisme</b> Incapacité à décloisonner les compétences transférées enseignement, recherche, entreprises.</p> <p><b>2. Dynamisation</b> Responsabilisation et évaluation a posteriori des acteurs plutôt que du contrôle</p> <p><b>3. Créativité, développement entrepreneurial et sport à l'école</b></p>	<p><b>1. La fuite en avant</b> (développement autocentré, saupoudrage régional, absence de projet, "Youpie, on est pauvre !", pas d'incidence sur l'économie</p> <p><b>2. Plan Marshall 0.0.</b> Prise de conscience, politiques volontaristes, ambition, éducation et recherche,</p> <p><b>3. Politiques transfrontalières</b></p>	<p><b>1. Pragmatisme :</b> prise de conscience que, pour partager la croissance, il faut de la croissance. L'économie de marché s'impose à nous, il faut en tenir compte</p> <p><b>2. Confiance plus grande aux entrepreneurs.</b> Reconnaissance, valorisation du travail</p> <p><b>3. Anticipation des crises écologiques et énergétiques</b></p> <p><b>4. Accompagnement des autres domaines</b> (enseignement, recherche).</p>	<p><b>1. Le gros dos</b> pour les entreprises qui doivent attendre que "cela passe"</p> <p><b>2. Des régulations positives</b> se mettent en place.</p> <p><b>3. Une plateforme de globalisation pour les Wallons</b></p>

Noms des alternatives	1. Immobilisme	2. Dynamisation	3. Créativité et sport à l'école	
<b>Description des alternatives</b>	Incapacité à décloisonner les compétences transférées enseignement, recherche, entreprises. Un autre élément est la complexité de nos institutions qui sont un frein et entraînent une distorsion par rapport aux régions voisines. Par exemple la Flandre a fusionné la région et la communauté.	Une voie de dynamisation des acteurs existait qui aurait permis de mobiliser davantage et de construire plus de consensus social. Responsabilisation et évaluation a posteriori des acteurs plutôt que du contrôle. Il n'y a pas d'études réelles qui font d'évaluation des actifs :celui qui paie les études est aussi celui qui est jugé.	Année de la communautarisation de l'enseignement, des ponts auraient pu être lancés avec le monde de l'entreprise tels que préconisés par l'UWE. La créativité, le développement entrepreneurial et le sport à l'école en auraient été les vecteurs, au profit de tous.	
<b>Qualification suivant le modèle de comportements</b>	<b>Répartition du gâteau entre piliers...</b>	<b>Réelle coopération entre acteurs différents</b>	<b>Exploitation des potentiels de créativité</b>	

Noms des alternatives	1. La fuite en avant	2. Plan Marshall 0.0.	3. <b>Politiques trans-frontalières</b>	
<b>Description des alternatives</b>	Développement autocentré, saupoudrage régional, absence de projet, "Youpie, on est pauvre !", pas d'incidence sur l'économie. Effets pervers de la démotivation liée à l'indexation des salaires et à la réduction brutale du temps de travail imposés par la loi, de nombreux entrepreneurs ont manqué de responsabilité sociale en vendant leur entreprise.	Une prise de conscience était possible, qui aurait débouché sur des politiques volontaristes, plus d'ambition notamment dans les secteurs de l'éducation et de la recherche. Un Plan Marshall 0.0. aurait pu être mis en place à cette époque.	Tant les entreprises que les pouvoirs publics ont été trop modestes et ont manqué des occasions de tisser des liens de coopérations transfrontalières ou d'ouverture de nouveaux marchés.	
<b>Qualification suivant le modèle de comportements</b>	<b>Fixation sur l'immédiateté</b>	<b>Stratégies proactives offensives</b>	<b>Cantonnement sur son propre territoire</b>	

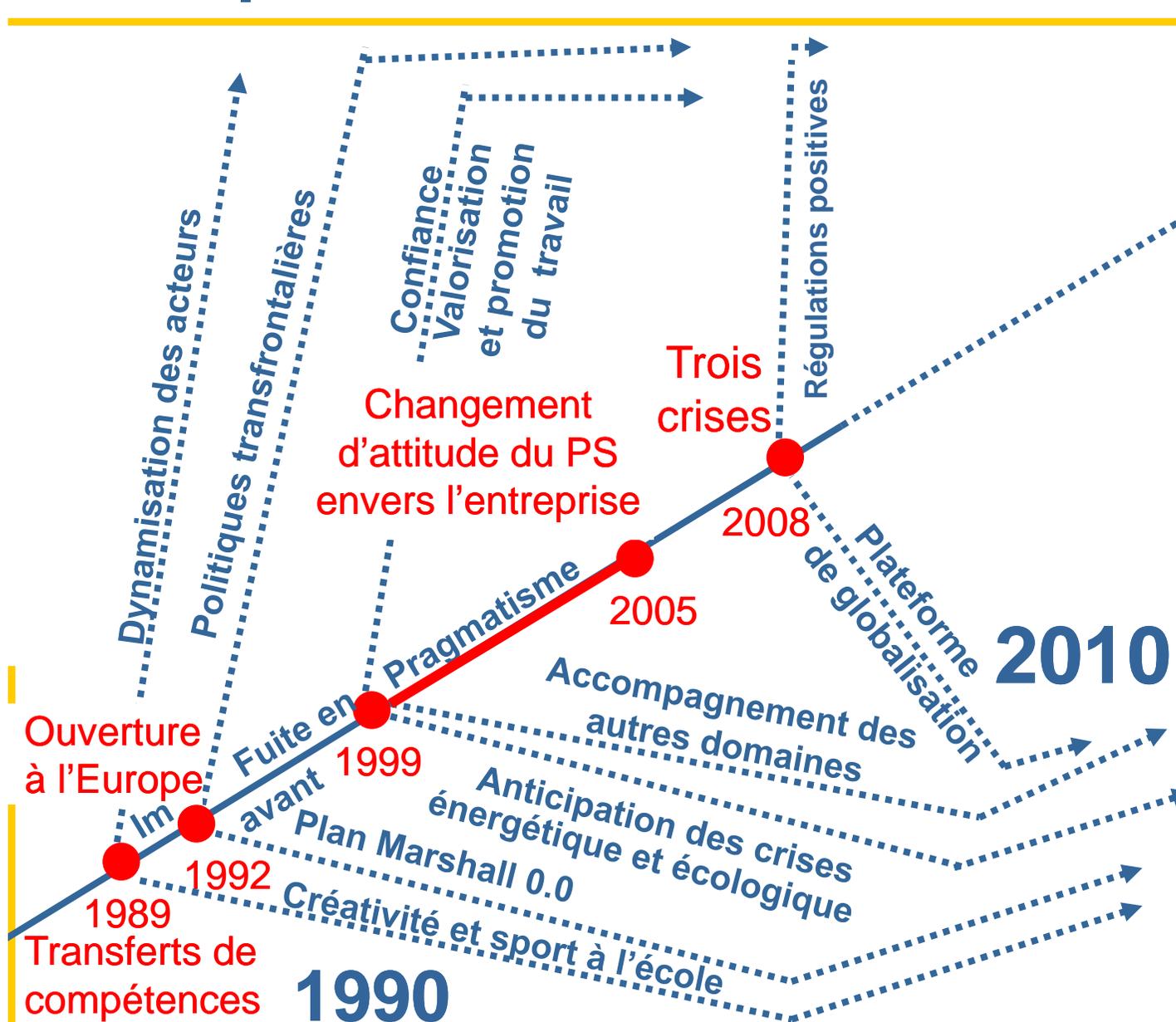
Noms des alternatives	1. Pragmatisme	2. Confiance	3. Anticipation des crises	4. Accompagnement des autres domaines
<b>Description des alternatives</b>	Obligation d'intégrer l'entreprise avec contrôle ex-ante. Rapprochements et recherche de cohérence institutionnels plutôt que juxtapositions.	Confiance plus grande accordée aux entrepreneurs. Reconnaissance de l'entreprise, valorisation et promotion du travail	L'anticipation des crises écologique et énergétique aurait pu se faire dès ce moment, ce qui aurait donné un avantage compétitif à la Wallonie et à ses entreprises.	Prise en charge réelle des autres domaines nécessaires au développement (enseignement, recherche, aménagement du territoire et en général de tous les tabous wallons.
<b>Qualification suivant le modèle de comportements</b>	Volonté de sortir de son univers de référence	Prise d'initiatives et de risques Confiance 	Vision et stratégies réfléchies	Stratégies proactives offensives

## Bifurc. R4. Les trois crises (financière, énergétique, écologique) 2008-

Noms des alternatives	1. Le gros dos	2. Régulations positives	3. <b>Plateforme de globalisation</b>	
<b>Description des alternatives</b>	Le gros dos pour les entreprises qui doivent attendre que "cela passe"	Des régulations positives et plus grandes se mettent en place mais qui sont aussi de nouvelles contraintes	Une plateforme de globalisation pour les Wallons et de nombreux changements potentiels : opportunités environnementales, régulation, participation, politiques volontaristes (Marshall 2.vert), nouvelles politiques européennes (Stratégie 2020), produits dérivés, etc.	
<b>Qualification suivant le modèle de comportements</b>	<b>Stratégies réactives défensives</b>	<b>Adhésion à l'éthique et aux lois de la société</b>	<b>Prise de conscience de l'intérêt d'un avenir commun</b>	65

# Trajectoire de base du domaine de l'entreprise avec ses bifurcations

2030



## 2. La prospective

2010-2030

14.2:1268  
C48: UF0  
Q588:159  
08.5:175  
F85: UF0  
Q258:061  
06.8:182  
A34: UF0  
Q256:187  
07.7:147  
086: UF0  
0193:166  
11.8:146  
U35:8727  
Q245:247  
19.8:197  
G98:A319  
0142:188  
17.1:205  
V97:8767  
Q213:216  
12.7:213  
S18:IL18  
0166:274  
13.9:200  
C48: UF0  
Q588:159  
07.4:178  
F85: UF0  
Q258:061  
06.4:185  
A34: UF0  
Q256:187  
07.3:144  
086: UF0  
0193:166  
10.7:146  
U35:8727  
Q245:247  
18.7:196  
G98:A319  
0142:188  
16.8:205

E74: UF0  
Q254:049  
19.6:078  
Q49: UF0  
Q247:265  
16.4:310  
N16: UF0  
Q257:047  
13.2:025  
P20: UF0  
Q154:114  
09.3:065  
J58: UF0  
Q256:118  
07.4:084  
E74: UF0  
Q254:049  
19.2:079  
Q49: UF0  
Q247:265  
16.0:311  
N16: UF0  
Q257:047  
Q154:114  
09.1:063  
J58: UF0  
Q256:118  
07.0:082  
E74: UF0  
Q254:049  
18.7:080

S18  
0166:274  
15.0:309

C48  
Q588:159  
05.1:037

Q193:166  
08.6:069  
08.7:047  
Q86

F85  
Q258:061  
13.1:039

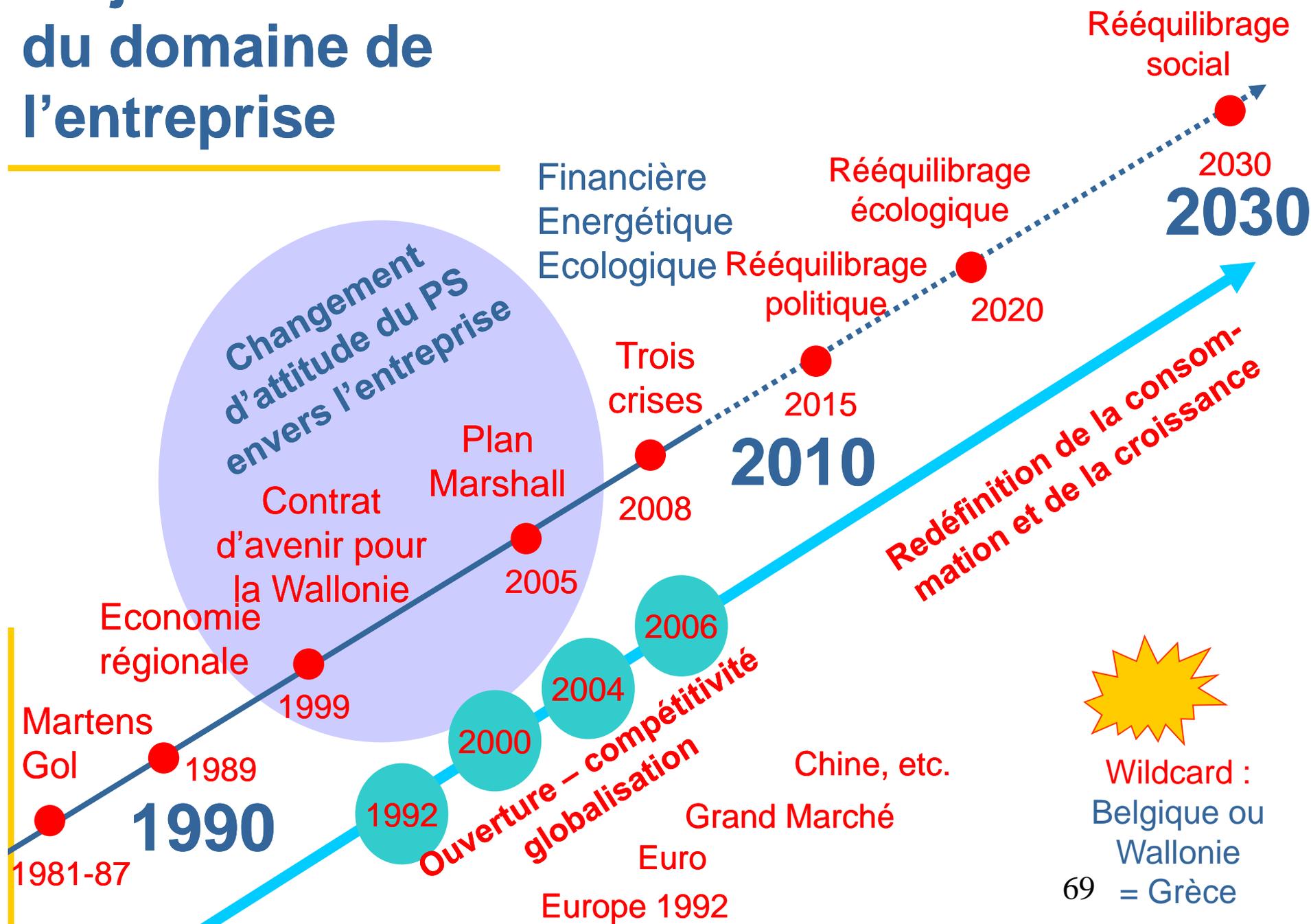
Q256:118  
Q254:114  
18.9:032

## 2. La prospective (2010-2030)

---

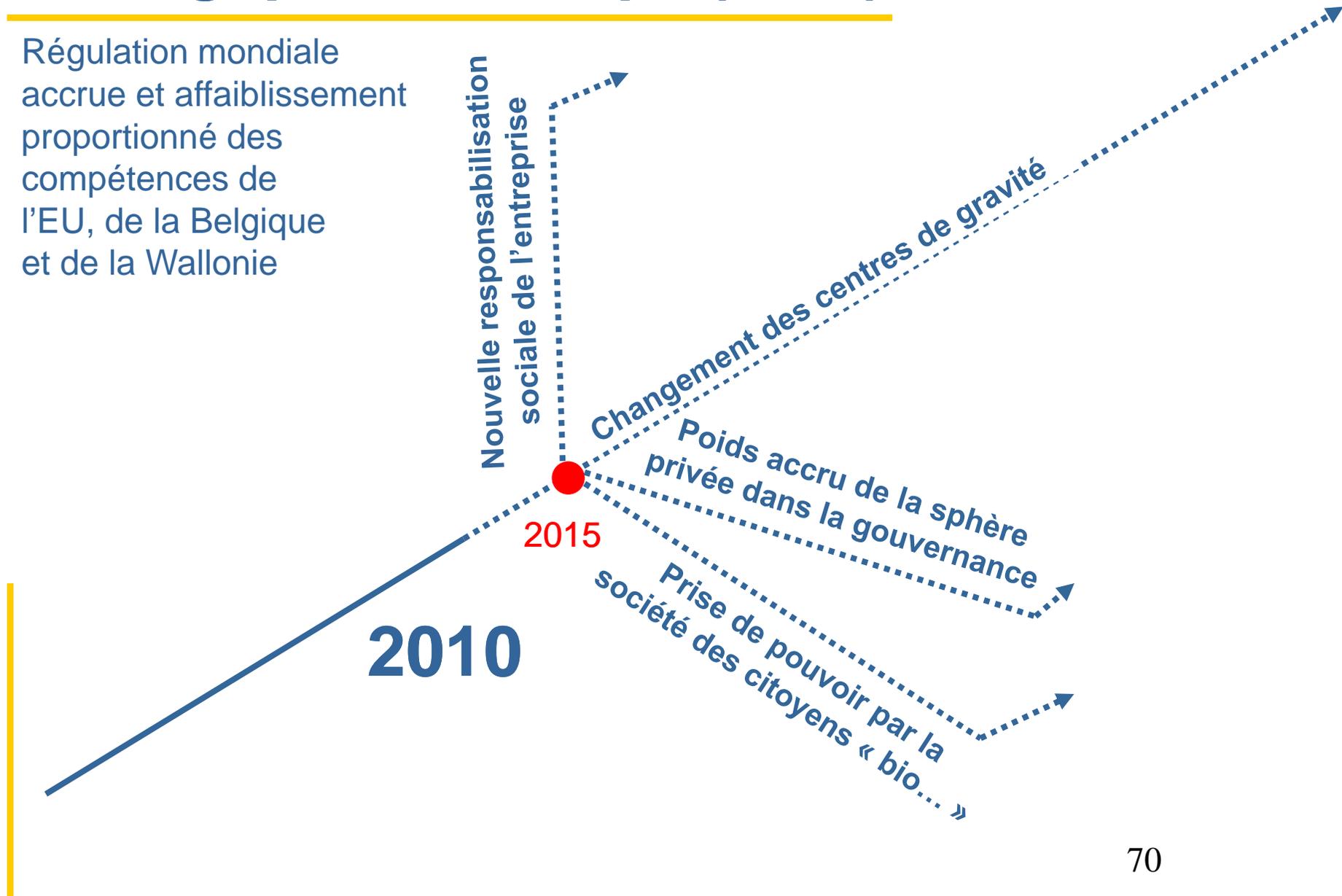
- 2.1. Identifiez les deux ou trois points de bifurcations ainsi qu'une "surprise majeure" (*wildcard*) du domaine pour les vingt prochaines années (2010-2030).
- 2.2. Décrivez les deux ou trois bifurcations qui devraient sur-venir dans le domaine considéré durant cette période.
- 2.3. Qualifiez et expliquez chacune des alternatives plausi-bles qui sous-tendent ces bifurcations en s'appuyant sur le modèle des comportements wallons tel que modifié à l'étape 1.4.
- 2.4. Modélisez les trajectoires souhaitables permettant d'at-teindre la vision à partir de la trajectoire de base et des alternatives qui correspondent au modèle des comporte-ments wallons souhaitables.

# Trajectoire de base du domaine de l'entreprise



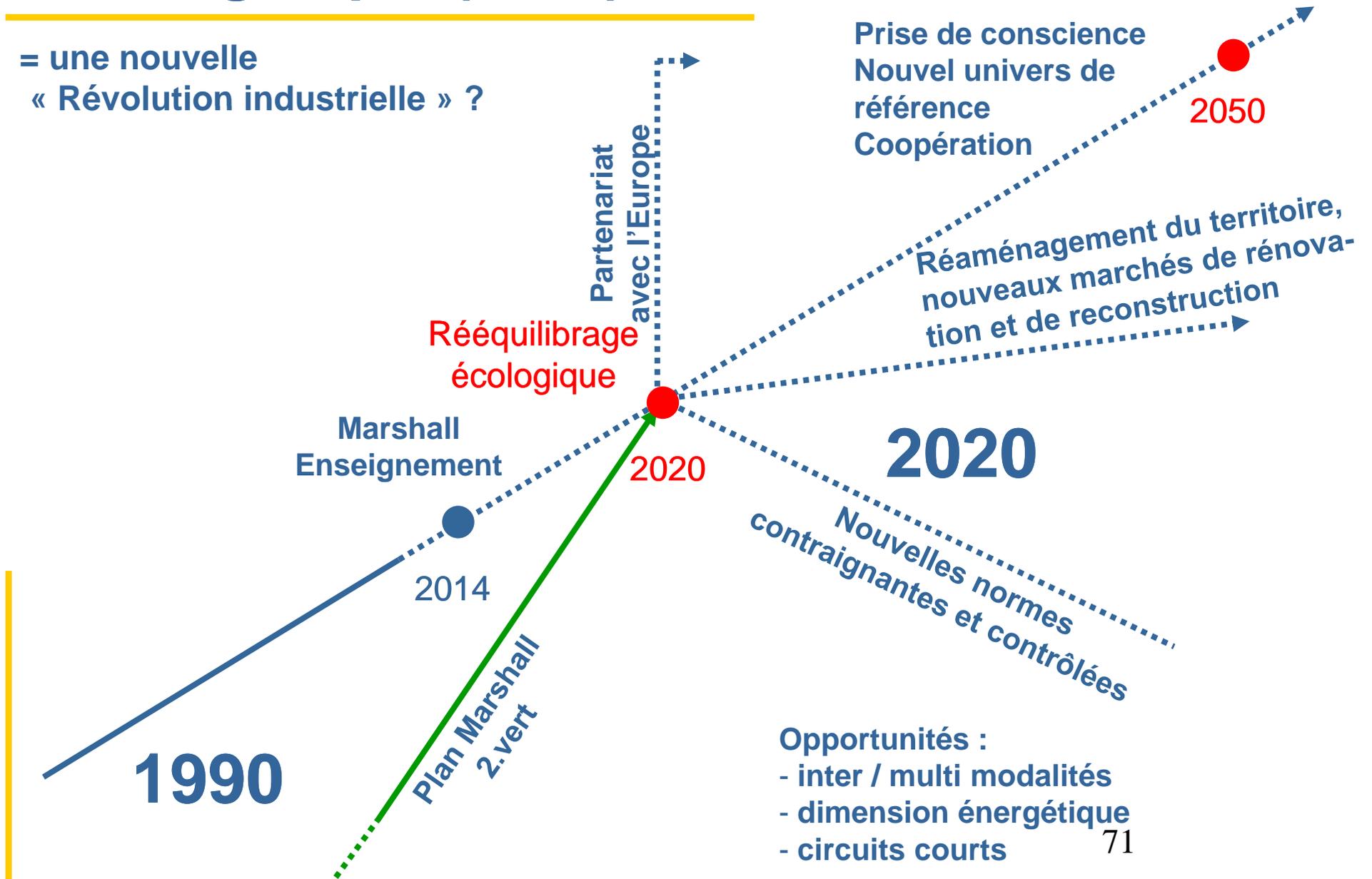
# Rééquilibrage politique entre la Wallonie, la Belgique et l'Europe (2015) 2030

Régulation mondiale accrue et affaiblissement proportionné des compétences de l'EU, de la Belgique et de la Wallonie

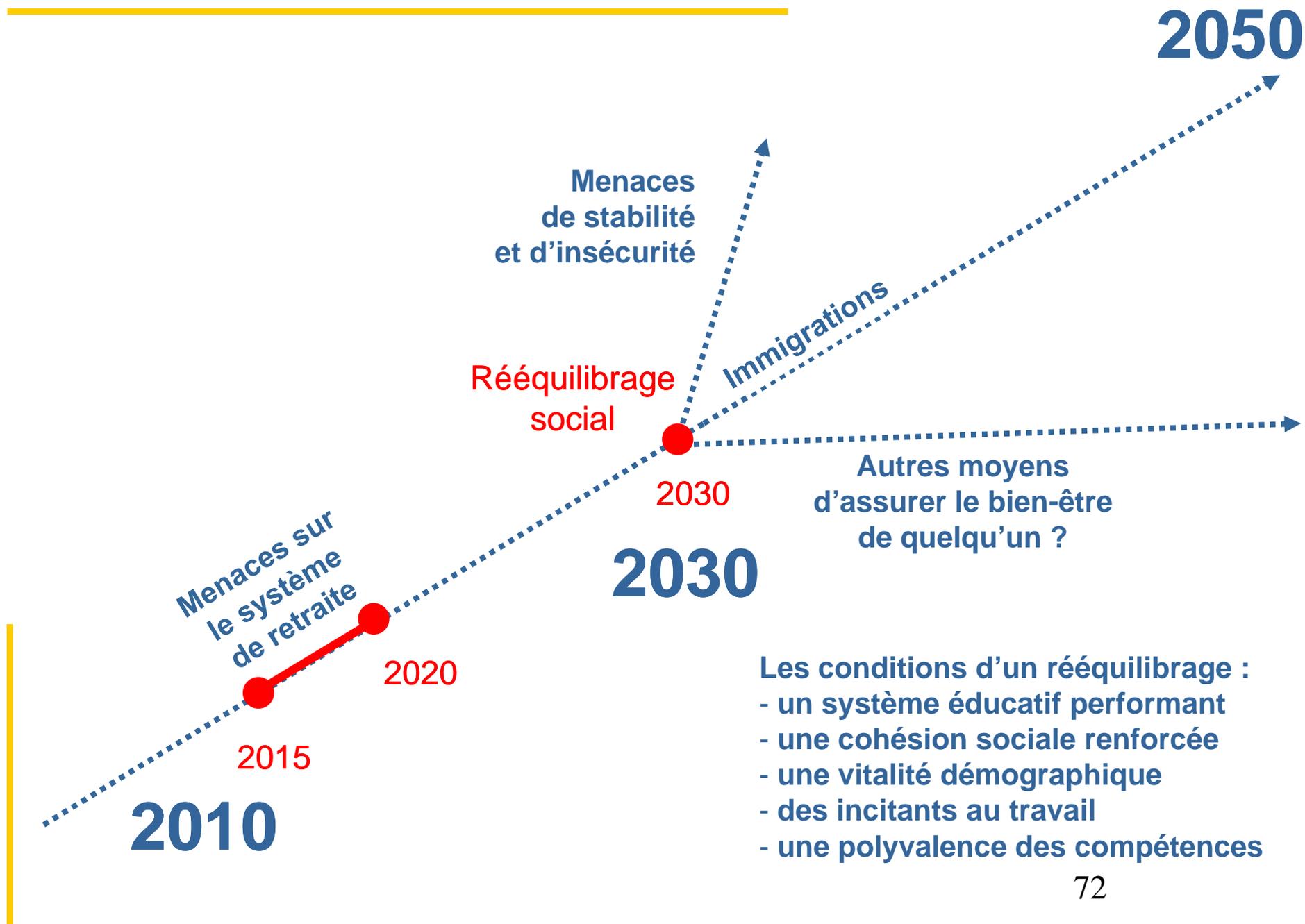


# Rééquilibrage écologique et énergétique (2020)

= une nouvelle  
« Révolution industrielle » ?



# Rééquilibrage social (2030)



Domaine

Prospective Pilotage des entreprises (2010-2030)

	Trajectoire de base	Bifurcation 1	Bifurcation 2	Bifurcation 3
Nom	X	Rééquilibrage politique	Rééquilibrage écologique et énergétique	Rééquilibrage social
Datation	X	2015	2020	2030
Description	X	Rééquilibrage politique entre la Wallonie, la Belgique et l'Europe : vu la globalisation de l'économie et du marché du travail, besoin de règles supranationales (européennes et mondiales qui s'imposeront davantage aux autorités locales)	Ce rééquilibrage écologique et énergétique constitue probablement une nouvelle mutation majeure de type "Révolution industrielle" avec l'objectif d'une économie "Zéro émanation de Carbone" à l'horizon 2050	Le rééquilibrage s'inscrit directement dans la dynamique de redéfinition à long terme de la consommation et de la croissance, mise en oeuvre depuis les années 2010
Nbre d'alternatives		4	3	7, 3

Domaine

Prospective Pilotage des entreprises (2010-2030)

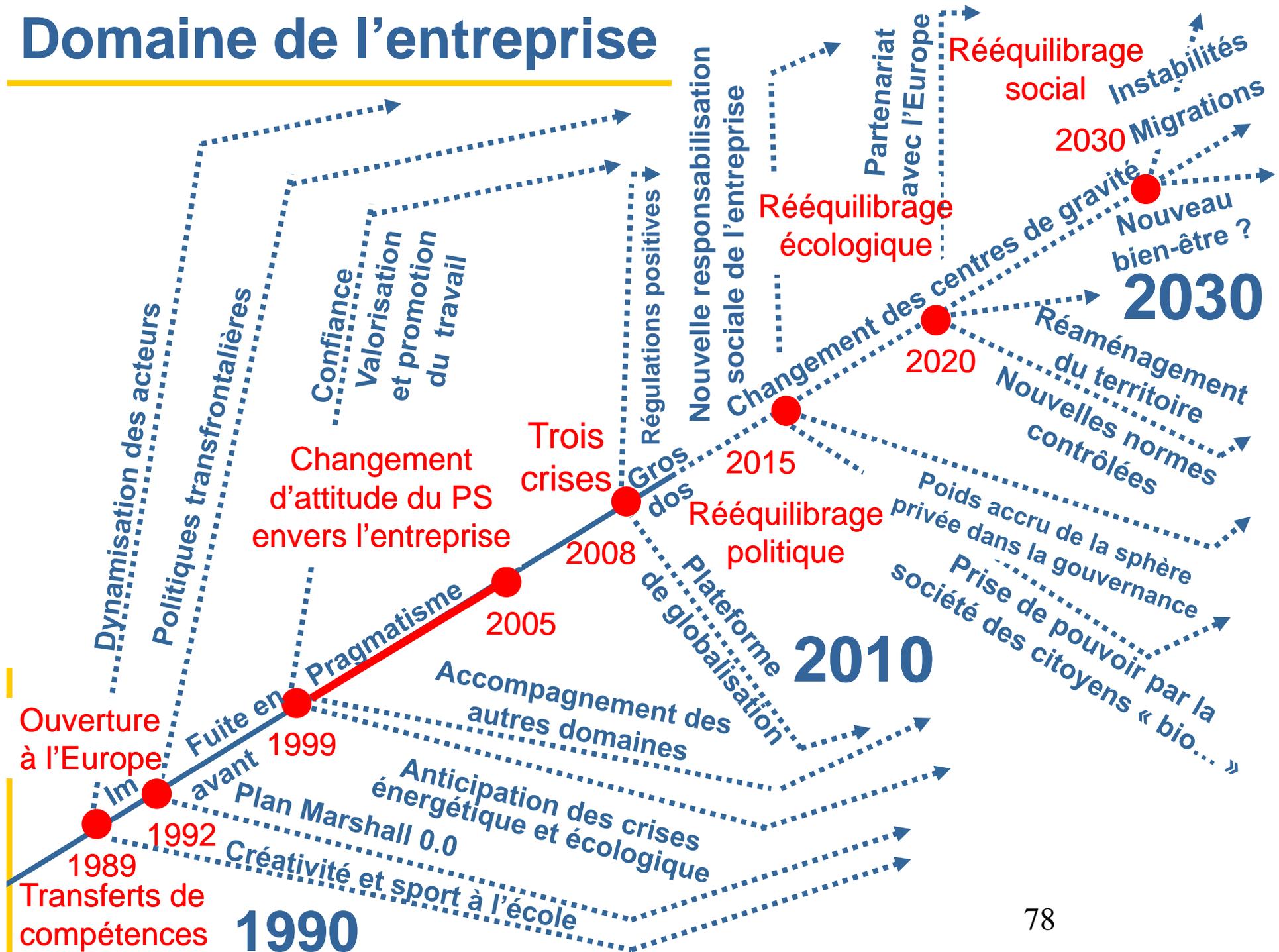
	Trajectoire de base	Bifurcation 1	Bifurcation 2	Bifurcation 3
Nom	X	Rééquilibrage politique	Rééquilibrage écologique et énergétique	Rééquilibrage social
Datation	X	2015	2020	2030
Noms des alternatives		<p><b>1. Changement des centres de gravité</b></p> <p><b>2. Nouvelle responsabilisation sociale de l'entreprise.</b> Les entrepreneurs en réseaux et en clusters</p> <p><b>3. Poids accru de la sphère privée dans la gouvernance.</b> Dans le cadre d'une régulation mondiale accrue et d'un affaiblissement proportionné des compétences de l'Europe, de la Belgique et de la Wallonie</p>	<p><b>1. Nouvelles normes contrôlées :</b> il s'agit d'une vraie politique de contraintes pour atteindre les objectifs fixés (Economie zéro Carbone à 2050). Intermodalités, circuits courts, etc.</p> <p><b>2. Partenariat avec l'Europe</b> pour établir des normes européennes dans les bâtiments, etc.</p> <p><b>3. Réaménagement du territoire,</b> rénovation des marchés, reconstruction du bâti, etc.</p>	<p><b>1. Migrations</b> l'accroissement des échanges de travailleurs entre des grands pays asiatiques et africains avec l'Europe constitue la base du rééquilibrage social</p> <p><b>2. Instabilités :</b> menaces sur la stabilité et sur la sécurité. En fait, dès 2015-20, des menaces existent sur le système des retraites.</p> <p><b>3. Nouveau bien-être :</b> quels sont les moyens d'assurer le bien-être de quelqu'un ?</p>

Noms des alternatives	1. Changements des centres de gravité	2. Nouvelle responsabilisation sociale de l'entreprise	3. Poids accru de la sphère privée dans gouvernance	4. Prise de pouvoir par la société des citoyens "bio"
<b>Description des alternatives</b>	Après une période pendant laquelle le "vieux monde" a perdu du terrain, les centres de gravité se modifient notamment car les cadres de référence de la société ont changé : la croissance à tout crin est remise en cause et logique de dématérialisation.	Les entrepreneurs adoptent de nouvelles stratégies qui intègrent le bien commun et l'avenir des populations + les entrepreneurs en réseaux et en clusters	Dans le cadre d'une régulation mondiale accrue et d'un affaiblissement proportionné des compétences de l'Europe, de la Belgique et de la Wallonie, accroissement du rôle des entreprises mondialisées dans la gouvernance mondiale.	Emergence réelle des ONG et de la société civile dans la gouvernance mondiale et multiniveaux et mise en place d'un nouveau paradigme sociétal
<b>Qualification suivant le modèle de comportements</b>	<b>Investissement dans les personnes, dans l'immatériel</b>	<b>Préoccupation sociétale des acteurs</b>	<b>Les décideurs cèdent trop à des intérêts particuliers</b>	<b>Répartition du gâteau entre piliers...</b>

Noms des alternatives	<b>1. Nouvelles normes contrôlées</b>	<b>2. Partenariat avec l'Europe</b>	<b>3. Réaménagement du territoire</b>	
<b>Description des alternatives</b>	Il s'agit d'une vraie politique de contraintes pour atteindre les objectifs fixés (Economie zéro Carbone à 2050). Intermodalités, circuits courts, etc.	Partenariat avec l'Europe pour établir des normes européennes dans les bâtiments, etc. dans la même logique que le Plan Marshall 2.vert	Réaménagement du territoire, rénovation des marchés, reconstruction du bâti, etc.	
<b>Qualification suivant le modèle de comportements</b>	<b>Adhésion à l'éthique et aux lois de la société</b>	<b>Prise de conscience de l'intérêt d'un avenir commun</b>	<b>Exploitation des potentiels de créativité</b>	

Noms des alternatives	<b>1. Migrations</b>	<b>2. Instabilités</b>	<b>3. Nouveau bien-être</b>	
<b>Description des alternatives</b>	L'accroissement des échanges de travailleurs entre des grands pays asiatiques et africains avec l'Europe constitue la base du rééquilibrage social	Menaces sur la stabilité et sur la sécurité. En fait, dès 2015-20, des menaces existent sur le système des retraites.	Nouveau bien-être : quels sont les moyens d'assurer le bien-être de quelqu'un, compte tenu de la redéfinition de la consommation et de la croissance ?	
<b>Qualification suivant le modèle de comportements</b>	<b>Reconnaissance et valorisation de l'autre</b>	<b>Renvoi du problème à d'autres, en particulier à l'autorité publique</b>	<b>Prise de conscience de l'intérêt d'un avenir commun</b>	

# Domaine de l'entreprise



# 3. La stratégie (2010-2030)





# 3. La stratégie (2010-2030)

---

- 3.1. Sur base des trajectoires souhaitables, construisez le ou les scénario(s) stratégique(s) correspondant à votre domaine.
- 3.2. Décrivez chacune des séquences permettant d'atteindre la vision à l'horizon 2030.
- 3.3. Donnez de la crédibilité à l'ensemble en listant les actions à mener, les forces et partenariats extérieurs à mobiliser, ainsi que les budgets nécessaires pour les vingt prochaines années.

## Les conditions d'un rééquilibrage

	Axes stratégiques	Actions
<b>Rééquilibrage politique</b>	<p>Positionner la Région wallonne comme une "Région du monde" :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- être proactif sur l'adaptation aux nouvelles règles mondiales ;</li> <li>- adopter des structures simplifiées de notre propre organisation et mettre fin aux piliers ;</li> <li>- ouvrir la Wallonie à la société de la connaissance, en opposition à l'idée de maintenir les vieilles structures industrielles condamnées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consensus politique le plus large possible ;</li> <li>- vision à long terme dans laquelle s'intègrent toutes les actions nouvelles ;</li> <li>- slogan mobilisateur (comme le Plan Marshall) à faire partager par la population ;</li> <li>- vision positive donnée au futur ;</li> <li>- les économies réalisées sur la suppression des piliers seront réinvesties dans des projets dynamiques et mobilisateurs.</li> </ul>
<b>Rééquilibrage écologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agir positivement au lieu de subir les normes écologiques ;</li> <li>- Promouvoir la créativité, les best practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitat : mettre dès à présent les normes les plus strictes pour toute nouvelle construction (consommation zéro).</li> <li>- favoriser et aider la transformation de l'industrie fortement polluante en industrie non polluante pour qu'elle reste chez nous ;</li> <li>- nouveau CWATUP.</li> </ul>
<b>Rééquilibrage social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un "pacte social" dès à présent qui anticipe les grands mouvements démographiques prévues et prévisibles ;</li> <li>- modifier la législation sociale et fiscale de manière à favoriser des comportements souhaités ;</li> <li>- organiser l'enseignement pour faire face aux besoins du marché dans 20 ans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter le temps de travail ;</li> <li>- Contrôler les aides et mettre fin aux abus</li> <li>- Nouvelle TVA en fonction du coût écologique des produits → priorité aux productions locales et aux moyens de production consommant peu d'énergie (analyse ex-ante de ses effets sur les entreprises du futur.</li> <li>- Analyse des compétences du futur.</li> </ul>

# Neuf enjeux pour 2030

---

1. Comment assurer le développement de nos territoires – la pluralité de la Wallonie est une grande richesse – au bénéfice de la région tout entière ?
2. Comment articuler l'emploi et le travail pour accroître l'activité tout en préservant les populations fragilisées et en assurant des conditions de travail valorisantes et épanouissantes ?
3. Comment faciliter la création et la croissance des entreprises, stimuler l'innovation et assurer un développement économique durable, en harmonie avec le bien-être commun ?
4. Comment optimiser les structures et les modèles d'éducation et de formation pour répondre à la fois aux finalités d'apprentissage, de créativité et d'émancipation individuelles et collectives ?
5. Comment renforcer la cohésion et l'inclusion sociales, donc éradiquer la pauvreté, favoriser l'accès aux droits fondamentaux et permettre l'égalité des chances ?

6. Comment saisir pleinement les opportunités liées aux défis environnementaux et énergétiques ainsi que modifier les modes de vie pour réduire la demande et augmenter la part de des énergies renouvelables dans la production ?

7. Comment faire de la croissance et du vieillissement de la population, fondées sur l'amélioration de la santé, des atouts pour demain ?

8. Comment mener une coopération forte avec les régions qui nous sont voisines et, au delà, participer à la construction d'une Europe qui ait sa place dans le monde ?

9. Comment établir une gouvernance collective, participative et publique à la mesure de la démocratie du XXIème siècle, s'appuyant sur des processus de débat, de concertation et de décision ?

# 1. Comment assurer le développement de nos territoires – la pluralité de la Wallonie est une grande richesse – au bénéfice de la région tout entière ?

---

Trois axes de développement :

1.1. la nécessité de développer l'intelligence territoriale en Wallonie (socle collaboratif)

1.2. le besoin d'instaurer une nouvelle gouvernance territoriale qui s'articule au niveau régional et intègre les politiques territoriales et les politiques de développement (interterritorialité).

1.3. l'élaboration d'un référentiel territorial régional intégré (SDER + PPW).

## 2. Comment articuler l'emploi et le travail pour accroître l'activité tout en préservant les populations fragilisées et en assurant des conditions de travail valorisantes et épanouissantes ?

---

Trois éléments principaux de réponse :

2.1. refonder un nouveau contrat social, qui doit se fonder sur un rassemblement plus large d'acteurs diversifiés et des niveaux de déclinaison territoriale plus nombreux ;

2.2. la nécessité de passer d'une logique de plein emploi au sens classique du terme, à une logique *d'activité* ;

2.3. reconsidérer le territoire, que ce soit en termes de localisation de l'activité économique et d'inscription des populations, ou en termes de partage des responsabilités entre acteurs : les politiques, les individus, mais également les acteurs économiques.

### **3. Comment faciliter la création et la croissance des entreprises, stimuler l'innovation et assurer un développement économique durable, en harmonie avec le bien-être commun ?**

---

3.1. Les entrepreneurs doivent adopter de nouvelles stratégies qui intègrent le bien commun et l'avenir des populations au détriment du profit immédiat.

3.2. Une collaboration plus étroite entre les citoyennes et les citoyens, le monde politique et les entreprises pourrait également se mettre en place pour favoriser le développement commun et répondre aux difficultés qui, si elles sont régionales et sociétales, grèvent l'expansion des entreprises : l'éducation, la formation, la recherche, l'aménagement du territoire.

3.3. Les « tabous wallons » pourraient faire l'objet d'un ajustement budgétaire venant des politiques d'entreprises.

4.3. Le pouvoir politique pourrait dès à présent imposer des normes qui projettent les entreprises dans le futur et favoriseraient à termes leur compétitivité.

## 4. Comment optimiser les structures et les modèles d'éducation et de formation pour répondre à la fois aux finalités d'apprentissage, de créativité et d'émancipation individuelles et collectives ?

---

4.1. Dans un système démocratique, une évaluation externe est nécessaire. Elle existe aujourd'hui en Communauté française mais n'est pas suffisamment légitime. Qu'elle le devienne implique à la fois de soumettre les indicateurs au débat afin de conduire à l'adhésion sur ces indicateurs et de forcer une exigence quant à l'utilisation des résultats de l'évaluation en matières de suivi et d'amélioration de la situation évaluée.

4.2. Il apparaît indispensable de stimuler les effets de la coopération entre les acteurs de l'éducation et de la formation, notamment par une territorialisation des systèmes de formation.

4.3. La Région wallonne doit miser sur ses universités pour développer l'excellence territoriale.

## 5. Comment renforcer la cohésion et l'inclusion sociales, donc éradiquer la pauvreté, favoriser l'accès aux droits fondamentaux et permettre l'égalité des chances ?

---

4 axes prioritaires:

5.1. Le développement d'un réseau respectueux et solidaire de partenariats « multi-acteurs » et « multi-niveaux » à dimension humaine.

5.2. La création d'une vraie culture de l'évaluation, à la fois participative et normative.

5.3. Le changement des rapports entre le travail, la production et la consommation (droit au bonheur ?).

5.4. La maximalisation de la logique de la cohésion sociale, en y plaçant la logique de l'inclusion sociale comme processus de « respon-sabilisation autonomisante » (innovation sociale).

## 6. Comment saisir pleinement les opportunités liées aux défis environnementaux et énergétiques ainsi que modifier les modes de vie pour réduire la demande et augmenter la part de des énergies renouvelables dans la production ?

---

Quatre axes majeurs :

6.1. Un net changement dans les modes de vie comme préoccupation partagée et collective, avec une impulsion exemplative publique.

6.2. Une réduction volontariste de la demande énergétique (politiques spécifiques habitat, aménagement du territoire, intermodalité des transports, etc.).

6.3. Une production de l'énergie plus collective (3X20% en 2020 sur réduction de CO<sub>2</sub>, énergie renouvelable, réduction de la consommation).

6.4. Une forte implication dans des collaborations internationales (stockage, R&D, etc.).

## 7. Comment faire de la croissance et du vieillissement de la population, fondées sur l'amélioration de la santé, des atouts pour demain ?

---

7.1. le contrat sociétal wallon doit être intergénérationnel et doit englober d'autres facettes de la problématique démographique (les évolutions de la structure familiale, le travail partagé, la mobilité, la localisation des services)

7.2. La population de Wallonie est en croissance → des impacts sur toutes les politiques, qu'elles soient territoriales, sociales ou environnementales.

7.3. trois alternatives – ENLISEMENT, si on continue sur la lancée du passé, AFFRONTMENT, d'opposition farouche entre générations, EPANOUISSEMENT, le vieillissement vu comme un progrès humain

7.4. La croissance de la Wallonie deviendra avantageuse à long terme si la Région gère bien son potentiel démographique. C'est donc forcément sur le long terme que le contrat sociétal doit être construit.

## 8. Comment mener une coopération forte avec les régions qui nous sont voisines et, au delà, participer à la construction d'une Europe qui ait sa place dans le monde ?

---

8.1. Il faut souligner l'importance des polarités externes à la Wallonie (à l'ouest, l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai, au nord, l'aire métropolitaine de la Région bruxelloise, à l'est, l'aire MHAL (Maastricht, Hasselt, Aachen, Liège) et plus spécialement l'Euregio Meuse-Rhin, au sud, l'aire Saar-Lor-Lux étendue à la Grande Région).

8.2. Parallèlement, en dehors ou en même temps que les relations avec la Région de Bruxelles-Capitale, la Wallonie doit retisser ses coopérations avec les différentes parties du territoire flamand.

8.3. C'est le Gouvernement wallon qui doit piloter et fédérer le territoire de la Wallonie dans un débat public et raisonné avec tous les acteurs.

## 9. Comment établir une gouvernance collective, participative et publique à la mesure de la démocratie du XXIème siècle, s'appuyant sur des processus de débat, de concertation et de décision ?

---

La piste choisie par la fabrique *Gouvernance publique régionale* est celle d'une véritable refondation de la Région wallonne qui passe par 3 axes:

- 9.1. Une reconfiguration du paysage institutionnel en vue d'une plus grande efficacité (décloisonnement total enseignement , recherche, emploi, développement économique)
- 9.2. Une modernisation radicale de la fonction publique (expertise, transparence, proactivité)
- 9.3. Un véritable repositionnement du citoyen par rapport à la fonction publique par des mécanismes de communication et d'évaluation.

# Trois étapes à court terme

---

1. réunir les parties prenantes d'un contrat sociétal wallon pour constituer un *conseil de développement wallon* informel ou un *partenariat stratégique régional*.
  2. chercher des partenaires institutionnels : le Parlement wallon et le Conseil économique et social de la Région wallonne.
  3. ouvrir un dialogue avec le gouvernement de Wallonie pour lui donner un signal fort, afin qu'il prenne les responsabilités qui sont les siennes et qu'il assure son leadership.
- 

# Conclusions ?

---

Un contrat sociétal implique chaque citoyen : comment puis-je faire concrètement pour faire avancer aujourd'hui les objectifs qui sont les nôtres, c'est à dire construire en Wallonie une société d'harmonie, plus soutenable, plus éthique, plus conforme à nos aspirations collectives mais aussi individuelles ?

L'action collective doit s'appuyer sur trois conditions :

- être porteuse de sens et de légitimité,
- être lisible et transparente,
- être cohérente.

La situation institutionnelle et politique de la Belgique rend la nécessité et l'urgence d'un contrat sociétal wallon dramatique.

**Merci !**

**Philippe Destatte  
Institut Destree**

**[destatte.philippe@institut-destree.eu](mailto:destatte.philippe@institut-destree.eu)**

---

