

Une odysée concrète pour le renouveau de la Wallonie

Louvain-la-Neuve, le 29 novembre 2022

Depuis la fin de l'année 2018, au moment où elle atteignait cinquante ans d'existence, l'Union Wallonne des Entreprises (UWE) a ouvert un chemin nouveau pour la Wallonie, en s'appuyant sur ses membres, ses partenaires, ses fédérations, ses administratrices et ses administrateurs, ses équipes. Ainsi, l'UWE a rassemblé autour d'un projet commun plusieurs centaines d'experts et d'acteurs d'horizons variés : cadres et dirigeants de grandes entreprises, responsables de PME, de start-up, de spin-off, professeurs et chercheurs universitaires, représentants de secteurs, hauts fonctionnaires, membres actifs d'associations, jeunes femmes et jeunes hommes récemment engagés dans la vie professionnelle, etc. Durant trois ans, et malgré les aléas qui ont marqué cette période - mais aussi à cause de l'émergence de ces chocs perturbateurs -, ces centaines de Wallonnes et de Wallons ont collectivement coconstruit et tracé une voie nouvelle pour leur région. Ils ont travaillé sans tabou, s'exprimant librement, analysant des enjeux de long terme, ouvrant des controverses constructives, défendant des points de vue innovants, pour suivre un processus prospectif et stratégique précis et rigoureux.

Une exploration rétrospective et prospective

L'ensemble des préoccupations qui touchent à l'avenir de la Wallonie ont été explorées de manière rétrospective et prospective, en identifiant des alternatives et en tentant d'anticiper des aléas porteurs ou perturbateurs. Ainsi, ont été abordés les technologies en matière énergétique, les modèles économiques parcimonieux de ressources, l'éducation, l'enseignement et la formation, l'ouverture sur le monde, la gouvernance démocratique, les usages du territoire sous les contraintes de décarbonisation, les finances publiques, le numérique et l'intelligence artificielle, l'alimentation, la santé, le bien-être, les évolutions démographiques, environnementales, sociétales, etc. Si la place de l'entreprise et l'entrepreneuriat a été interrogée dans chacune de ces investigations, de nombreux autres acteurs de la société ont été pris en compte et associés.

La recherche de l'harmonie et la création de valeur

Avant tout, l'initiative se voulait opérationnelle : après la consolidation d'un diagnostic et l'identification des grandes questions sur l'avenir, les participants ont répondu à ces enjeux sous forme d'une vision commune de long terme et surtout d'une trajectoire stratégique permettant de l'atteindre par une série d'initiatives fortes à mettre en œuvre.

L'affirmation de cette vision, portée comme véritable raison d'être par l'ensemble de l'UWE, est au centre de la démarche. La recherche de l'harmonie, comme pensée par les Nations Unies dans la dynamique du développement durable, fonde cette vision. Ainsi, il s'agit d'articuler toutes les ressources et tous les moyens privés et publics de Wallonie pour retrouver un équilibre favorable entre l'être humain et la nature dans tous les domaines de l'action collective : économique, social, environnemental, éducationnel, culturel, territorial, etc. Dès lors, la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD/SDG) fait totalement partie de cette trajectoire destinée à mettre l'économie au service de la société et à contribuer à la paix, à la prospérité et à l'inclusivité. Dans le cadre du redéploiement de la Wallonie, cette transition inclut la nécessité fondamentale de la création de valeur, nécessaire notamment pour financer la recherche, réaliser les investissements massifs en matière énergétique, mener des politiques relevant favorablement le défi climatique tout en assurant la cohésion sociale et territoriale.

L'anticipation des mutations de la société et la proactivité des entreprises

Si les chocs perturbateurs que nous avons connus depuis le début 2020 pouvaient être anticipés, leur puissance et leur complexité ont surpris tous les analystes. Il n'est pas exclu que des événements de ce type - exogènes ou endogènes - puissent se reproduire, et que d'autres émergences, ne faisant actuellement l'objet d'aucune ou de peu de préoccupations, puissent advenir dans le futur. Chaque citoyen, chaque entreprise, chaque institution paraît fragile face à l'enchaînement de faits non anticipés, c'est-à-dire pour lesquels aucune mesure de protection ni de sauvegarde n'a été entreprise. Loin du simple management du risque, il s'agit alors de gérer l'incertitude, c'est-à-dire l'inconnu qui échappe aux probabilités des assureurs.

Cette dimension de l'anticipation pourra plus globalement apporter de l'intelligence et de l'appui de type "prospective industrielle" afin de renforcer la proactivité des entreprises et répondre adéquatement aux transitions, notamment environnementales, climatiques, alimentaires, sociales, énergétiques et numériques. Dans certains domaines comme les soins de santé, la priorité sera donnée à la prévention tout en se gardant des capacités de répondre aux urgences et aléas.

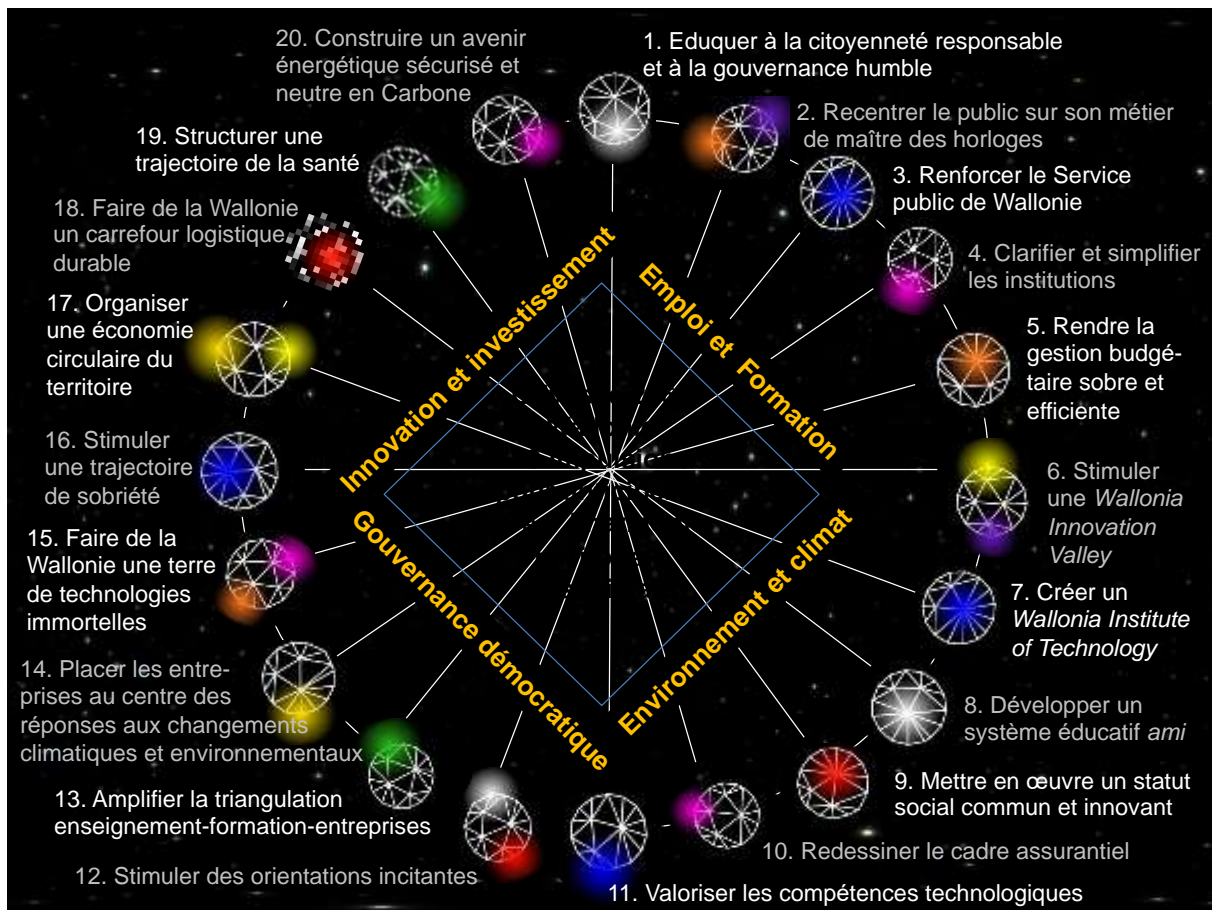
Quatre finalités et quatre axes stratégiques pour la Wallonie

Les participants à la démarche ont assigné quatre finalités, quatre buts ultimes, à la vision de la Wallonie du futur telle que portée par l'UWE et ses partenaires :

- **une région qui fédère et responsabilise** l'ensemble de ses acteurs vers la création de valeurs économiques et sociétales, de manière durable ;
- **une région innovante**, leader dans la recherche et l'innovation dans des domaines technologiques ciblés ;
- **une région attractive**, forte de ses talents, prospère et harmonieuse, économiquement et socialement autonome, véritable référence internationale ;
- **une région qui respecte l'environnement** pour préserver une planète accueillante pour les générations actuelles et futures.

Non contents de rêver cette Wallonie, il s'agissait d'opérationnaliser ces ambitions, ce qui a été fait avec enthousiasme et détermination. Ainsi, pour à la fois atteindre ces finalités et répondre aux enjeux de long terme identifiés, quatre axes stratégiques ont été élaborés, destinés à rassembler des actions opérationnelles pertinentes :

- emploi et formation : **s'éduquer et évoluer tout au long de la vie** ;
- gouvernance démocratique : **déployer l'action collective** ;
- environnement, climat et société : **redéfinir les objectifs et leurs mesures** ;
- innovation et investissement : **atteindre les masses critiques en R&D** et leur valorisation industrielle.



Axe 1. Emploi et formation : s'éduquer et évoluer tout au long de la vie

L'ambition majeure de cet axe stratégique consiste à miser sur le renforcement du capital humain tout au long de la vie, en phase avec les aspirations des citoyennes et citoyens ainsi qu'avec les réalités sociales, économiques et environnementales d'une Wallonie ouverte sur le monde et attentive aux mutations. Il est articulé autour de plusieurs mesures structurantes portant sur l'éducation des jeunes, le renforcement du rôle social et sociétal des enseignants, la formation de l'ensemble des publics engagés dans la vie professionnelle, la reconnaissance juridique des nouveaux statuts hybrides du travail, l'élargissement de la couverture des risques sociaux de personnes de plus en plus nombreuses, aux parcours de carrières très diversifiés et parfois discontinus.

- optimiser l'articulation entre l'enseignement qualifiant (Fédération Wallonie-Bruxelles) et la formation professionnelle (Région wallonne) ;
- réformer la formation initiale des enseignants en s'inspirant des meilleures pratiques internationales ;
- travailler sur une meilleure orientation des jeunes conforme à la fois à leurs aspirations et aux besoins sociétaux ;
- renforcer la formation critique et le *problem solving* dans les universités ;
- multiplier les dispositifs permettant l'apprentissage tout au long de la vie ;
- adapter le contenu des plans de formation au numérique tant aux niveaux fondamental que secondaire et supérieur ;
- accélérer la convergence entre les statuts du privé et du public ou encore des travailleurs, salariés, entrepreneurs et indépendants, pour contribuer à réconcilier la société autour d'un bien commun et accroître la résilience du capital humain dans leurs carrières ;
- redessiner le cadre assurantiel à négocier entre les partenaires sociaux et le gouvernement wallon pour intégrer une sorte de chèque carrière permettant à un travailleur de se réorienter, d'accéder comme travailleur à une série de services qui permettent de rebondir en étant davantage en phase avec les évolutions attendues du marché de l'emploi et de la formation ;

- permettre aux travailleurs des pauses dans leur carrière pour organiser des bilans et des réorientations professionnelles.

La mise en œuvre de ces actions s'appuiera sur un véritable copilotage et un financement adapté prenant appui sur des partenariats entre le public et le privé rassemblant les acteurs de l'enseignement et de la formation et les entreprises dans l'objectif de construire une force de travail, socialement responsable et accompagnée, dotée de la volonté d'innover et de s'inscrire dans la vision partagée d'une Wallonie socialement et économiquement autonome.

Six innovations de rupture s'inscrivent dans cet axe :

- **développer un système éducatif ami (n°8)**
- **mettre en œuvre un statut social commun et innovant (n°9)**
- **redessiner le cadre assurantiel (n°10)**
- **valoriser les compétences technologiques (n°11)**
- **stimuler des orientations incitantes (n°12)**
- **amplifier la triangulation enseignement-formation-entreprises (n°13)**

Axe 2. Gouvernance démocratique : déployer l'action collective

La transformation du secteur public et de ses structures, qui prend en compte les aspects des nouveaux modèles d'organisation et des nouvelles technologies notamment numériques, se situe au cœur de ce deuxième axe stratégique. Ces évolutions, stimulées de façon volontariste et radicale par les décideurs du secteur public, contribueront à optimiser une gouvernance durable intelligente pour plus d'efficacité, de complétude, de cohérence, d'efficience, au service de l'ensemble des parties prenantes et des bénéficiaires. Des mesures structurantes motrices pourront se traduire à différents niveaux :

- défragmenter et reconstruire les structures pour plus de rationalisation ;
- généraliser une approche budgétaire « budget base zéro » sans tabou ;
- créer de nouveaux outils participatifs pour contribuer à rendre confiance aux citoyennes et citoyens ;
- redéfinir le périmètre de l'État en Wallonie pour concentrer des moyens sur des politiques ciblées et réorienter des activités vers la sphère productive créatrice de valeur aux bénéfices de tous, qu'il s'agisse d'entreprises, de coopératives, d'indépendants ou d'asbl à TVA.

Cinq innovations de rupture s'inscrivent dans cet axe :

- **éduquer à la citoyenneté responsable et à la gouvernance humble (n°1)**
- **recentrer le public sur son métier de maître des horloges (n°2)**
- **renforcer le Service public de Wallonie (n°3)**
- **clarifier et simplifier les institutions (n°4)**
- **rendre la gestion budgétaire sobre et efficiente (n°5)**

Axe 3. Environnement, climat et société : redéfinir les objectifs et leurs mesures

L'intégration des dimensions sociétales, environnementales, climatiques, voire éthiques, dans les objectifs et la mesure du développement de l'économie wallonne, par l'action publique et l'initiative privée, constitue le socle de cet axe stratégique. Il appelle à revoir fondamentalement les principes et les indicateurs de performance de l'ensemble des composantes de la société au moment où le monde connaît des transitions essentielles : sociétales, climatiques, énergétiques, environnementales, technologiques. Il s'agit de réaliser diverses transformations de ces enjeux sociaux et environnementaux en actions stratégiques porteuses de valeur :

- faire adhérer l'ensemble des entreprises, institutions et collectivités aux Objectifs de Développement Durable (ODD/SDG) et plus généralement aux pratiques concrètes du développement durable dans une dynamique collaborative pour arriver à atteindre les objectifs de transition européens et mondiaux, en conciliant compétitivité et durabilité ;

- inscrire les actions sociétales et environnementales dans le bilan financier des entreprises et institutions ;
- faire évoluer la fiscalité en fonction de la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux ;
- lier l'accès au financement à la performance sociétale pour avoir un impact sur le coût de production et le prix à la consommation ;
- faire de l'entreprise - privée, publique, marchande ou non-marchande - un projet collectif porteur de sens et de missions ;
- poursuivre et amplifier la dynamique de contribution des entreprises dans le recyclage des bâtiments et la réaffectation des sites de production, le développement des ceintures alimentaires, les communautés d'énergie, les communautés de mobilité et la préservation de la biodiversité ;
- accentuer l'articulation d'un développement fort de l'industrie wallonne et d'une logistique performante et durable au service des entreprises ;
- faire de la Wallonie une région visionnaire et un partenaire fort d'une Europe indépendante en énergie.

Cinq innovations de rupture s'inscrivent dans cet axe :

- **placer les entreprises au centre des réponses aux changements climatiques et environnementaux (n°14)**
- **stimuler une trajectoire de sobriété (n°16)**
- **organiser une économie circulaire du territoire (n°17)**
- **faire de la Wallonie un carrefour logistique durable (n°18)**
- **construire un avenir énergétique sécurisé et neutre en carbone (n°20)**

Axe 4. Innovation et investissement : atteindre les masses critiques en R&D et leur valorisation industrielle

La recherche de concentration des ressources - tant humaines que financières ou technologiques - ainsi que des compétences wallonnes sur un nombre limité de spécialités, de programmes, d'activités opérationnelles et d'instruments de mise en œuvre (accompagnement, développement, financement) permettra d'améliorer leur efficacité, leur masse critique et de générer des effets d'échelles pour coconstruire un paysage robuste de la recherche-développement et atteindre des niveaux d'excellence européens. À l'instar des principes sous-tendant le concept de stratégie dite de spécialisation intelligente, l'idée n'est pas seulement de rappeler la nécessité de ne pas se disperser sur de trop nombreux domaines d'innovation, mais aussi d'en simplifier leur gouvernance.

Ces axes peuvent se décliner comme suit :

- stimuler une concentration des ressources en l'accompagnant d'une meilleure mutualisation;
- organiser une intégration accrue entre les programmes de R&D, les stratégies de valorisation industrielle et les acteurs de leur mise en œuvre ;
- développer une culture systémique, fondée sur des programmes et des outils adaptés aux niveaux régional, européen et international ;
- accélérer le processus de recyclage et porter une attention forte à l'élimination des déchets ;
- stimuler une dynamique de prévention de la santé et de l'environnement dans la production et la consommation alimentaire en synergie avec le maintien d'un leadership wallon dans l'intégration accélérée des technologies du numérique et du *big data* dans le domaine de l'agriculture, de l'agroalimentaire, des sciences de la vie et de la santé.

Quatre innovations de rupture s'inscrivent dans cet axe :

- **stimuler une Wallonia Innovation Valley (n°6)**
- **créer un Wallonia Institute of Technology (n°7)**
- **faire de la Wallonie une terre de technologies immortelles (n°15)**
- **structurer une trajectoire de la santé (n°19)**

Conclusion : mettre en œuvre l'Odyssée de manière volontariste et collective pour une Wallonie harmonieuse

Dans sa vision de la Wallonie du futur, l'UWE affirme que l'entreprise, sous ses différentes formes, et l'esprit d'entreprendre qui fonde le dynamisme commun, seront au cœur du renouveau de la Wallonie. Ils constituent en effet des instruments uniques de création de valeur permettant la recherche du bien-être collectif. Cette entreprise sera plus soucieuse de l'innovation, plus respectueuse de la biosphère, plus responsable sur le plan sociétal, et donc plus concurrentielle dans le monde à venir.

La mise en œuvre des axes stratégiques d'Odyssée ainsi que des actions qui les habitent ne sera possible que par une appropriation des mesures proposées par les acteurs les plus déterminés de la société wallonne ainsi que par leur coalition dans un effort commun. Un pilotage serré et souple à la fois, sur au moins vingt ans, impliquant ces acteurs, est de nature à transformer profondément la Wallonie et à lui rendre la vigueur nécessaire pour atteindre l'harmonie attendue.